قضايا الجامعة اللبنانية واصلاحها

عدنان الأمين
أحمد بيضون
أنطوان حداد
ملحم شاوول
خليل نور الدين

دار النهار للنشر و الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية

قضايا
الجامعة اللبنانية
واصلاحها

قضايا الجامعة اللبنانية واصلاحها

عدنان الأمين

أحمد بيضون

أنطوان حداد

ملحم شاوول

خليل نور الدين

دار النهار للنشر و الهيئة الوطنية للعلوم التربوية

مراجعة لغوية: **حسن عبدالله**

الطبعة الأولى، تشرين الثاني ١٩٩٩
دار النهار للنشر: ص. ب. ٦٢٢٦-١١، بيروت، لبنان
فاكس: ٩٦١-١-٧٣٨١٥٩
ISBN 2-84289-277-1

الفهرس

تمهيد

سيرة الدراسة

في أواخر شهر أيار من العام ١٩٩١ اجتمعنا أحمد بيضون وموسى وهبة وحسن قبيسي وأنا في مقهى نصر–الروشة. لم يكن هذا الاجتماع واحداً من تعبيرات الصداقة التي تجمع كلا منا إلى الآخر، بل كان نتيجة لها. في جلسات منفصلة سابقة كان يحضرنا بصورة شبه مستمرة موضوع الجامعة اللبنانية، همومها ومشاكلها وآفاق التغيير فيها، شأننا في ذلك شأن سائر الزملاء. ربما كان الحديث في تلك الفترة عن الموضوع قد ارتفعت وتيرته بسبب الإضراب الطويل الذي عرفته الجامعة في ذلك العام. وهذا ما حداني يومها إلى نشر مقالة تحت عنوان "تقاليد إضرابية، أي تقاليد جامعية؟" (النهار، ١٩٩١/٥/٢١).

كان الهدف من الاجتماع النظر في إمكانية تقديم مساهمة من قبلنا، وفي نطاق هذه المساهمة والمشاركين فيها، بعدما أفضت الأحاديث السابقة حول الجامعة اللبنانية إلى أنه لا بد من مساهمة تخرج النقاش من الخطاب الشائع وأننا على استعداد للمشاركة فيها، وأننا يجب أن ننطلق من نقطة ما. وفي المسوغات التي تداولناها سابقا أن التفكير في شؤون الجامعة ما زال أسير الخطاب النقابي أو السياسي، وأن المساهمات الفردية سرعان ما تندثر وأن المساهمة المطلوبة تحتاج إلى فريق عمل يقوم بـ "دراسة" الموضوع من مختلف جوانبه ويتوصل إلى تصور شامل يطرح للمناقشة. ومن الطبيعي أن القيام بمثل هذه الدراسة يحتاج إلى وقت وجهد يبذلهما أعضاء الفريق يتجاوزان ما يبذل لكتابة مقالة، كما يحتاج إلى باحثين مساعدين يقومون بجمع المعلومات أو إجراء الاستقصاءات وتحليلها ضمن منهجية متفق عليها، هذا فضلا عن التصوير والطباعة وما إلى ذلك.

في الاجتماع المذكور لم نتقدم كثيرا في وضع خطة الدراسة، بل اقتصرنا على تأكيد المسوغات والهدف. واحتاج الأمر إلى اجتماعات أخرى غاب عنها قبيسي، الذي اعتبر

منسحبا، وتداولنا مشروعا جرى تطويره تباعا حتى استقر على شكل ومضمون وأسماء ومدة زمنية وكلفة، ما زلت محتفظا بنسخة عنه. تمتد الدراسة بحسب المشروع ستة أشهر، ثلاثة منها لإجراء الدراسات الأولية ووضع المسودة الأولى، وشهرين لوضع المسودة الثانية وشهراً لعقد مؤتمر وشهراً أخيراً لوضع الدراسة في صيغتها النهائية. وقد ضم الفريق، بحسب المشروع، السادة: أنيس أبي فرح، خالد قباني، فاديا كيوان، أحمد بيضون، موسى وهبة، حافظ قبيسي، إيلي عساف، زهير حطب، جوزف قرطاس، وعدنان الأمين. جرى اتصال أولي مع بعض هؤلاء الزملاء لتداول الفكرة معهم. لكن الأمر لم يتعدَّ وضع ورقة حول مشروع الدراسة من قبل ثلاثة، بيضون ووهبة والأمين، تبعتها محاولات محدودة لتأمين التمويل.

لم تجر الرياح بما تشتهي السفن. وطوينا المشروع. أما كتاب الجامعة اللبنانية فقد ظل مفتوحا. وتابع الزملاء في الجامعة، ونحن منهم، التعليق على حواشيه، كل بحسب طريقته: بيانات نقابية، مقالات في المجلات والصحف، وأحاديث مستمرة كلما التقى اثنان أو أكثر. فالموضوع استيقظ بعد انتهاء الحرب، مثقلاً بأوزارها، وهو يشغل بال الجميع أساتذة وطلابا وأهالي ورأياً عاماً.

العام ١٩٩٥، عندما أسسنا الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، منير بشور وجوزف أنطون وإيمان أسطة وحبيب حجار والياس مرعي وأنا، طرح موضوع الجامعة اللبنانية كواحد من مشاريع الدارسات البحثية التي يمكن أن نبدأ بها. لكننا اخترنا أن نبدأ بإطار أوسع: "التعليم العالي في لبنان". واحتاجت هذه الدراسة إلى سنة ونصف سنة من العمل المتواصل وشارك فيها أحد عشر أستاذا جامعيا من مختلف الجامعات. وصدرت في كتاب في كانون الأول ١٩٩٧.

في حفل توقيع الكتاب، في مبنى الإدارة المركزية في الجامعة اللبنانية، وبحضور وزير الثقافة والتعليم العالي ورئيس الجامعة اللبنانية وعدد من رؤساء الجامعات الخاصة والزملاء، ألقيت كلمات ركزت على أهمية هذا الكتاب، وهو الأول من نوعه، كما أشير إلى

التجاوب والتعاون الذي لمسه فريق الدراسة من قبل مسؤولي الجامعات إبان جمع المعلومات ومناقشة المسودة الأولى للدراسة التي حضرها الوزير الأسبق للتعليم العالي ومدير برامج العلوم الاجتماعية في مؤسسة فورد في القاهرة. لكن لم يشر أحد، على سبيل المقارنة، إلى أن وزارة الثقافة والتعليم العالي كانت تدير في تلك الآونة مشروعا عن التعليم العالي امتد على سنتين ومولة البنك الدولي. ذلك لأن نتائجه لم تكن قد ظهرت وقتها. وهي على كل حال لم تظهر إلى اليوم، رغم أن مدة المشروع انتهت منذ سنتين. كذلك لم يشر أحد إلى الخطوة الطبيعية التالية التي يمكن أن تتم ببادرة من الوزارة أو الجامعة، والتي فتح كتاب التعليم العالي الباب إليها بقوة، وهي إجراء دراسة عن الجامعة اللبنانية. ونحن لم نقل وقتها إن الجامعة اللبنانية كان يمكن أن تكون أول موضوع تدرسه الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية. ولم نقرأ ما ورد في مقدمة الكتاب المذكور وعلى غلافه الخلفي: "من هنا كانت نقطة الانطلاق في هذه الدراسة. كان الأمر في البداية قلقاً حول القضية الأكثر ضغطاً: الجامعة اللبنانية. لكن النقاش أفضى بنا في اللجنة التأسيسية للهيئة اللبنانية للعلوم التربوية إلى ' تأسيس ' موضوع الجامعة في الموضوع الأوسع: التعليم العالي". ربما خيّل لنا يومها أن ملف الجامعة سوف يُفتح قريبا بصورة معمقة وسليمة من قبل السلطات المعنية. وما علينا سوى الانتظار.

بعد حفل التوقيع اتجهنا، في الهيئة اللبنانية، نحو موضوعات أخرى أوحى بها أيضاً كتاب "التعليم العالي في لبنان" من قبيل: "الطلاب الجامعيون في لبنان"، و"الدولة والتعليم في لبنان". وقد باشرناهما بالتعاون مع زملاء من مختلف المواقع والاتجاهات. كذلك جذب اهتمام أعضاء الهيئة المشروع الذي انطلق في المركز التربوي للبحوث والإنماء لوضع مناهج جديدة للتعليم في لبنان، وأكثر من نصف هؤلاء الأعضاء متخصص في بيداغوجيا المواد الدراسية. فشارك البعض، ولم يشارك البعض الآخر. كذلك عقدت الهيئة ثلاث حلقات دراسية خلال العامين ١٩٩٧ و ١٩٩٨ حول المناهج (مساهمات نظرية) بدعم من مكتب اليونسكو في بيروت. وقد توجت هذه السلسلة بندوة تقويمية للمناهج الجديدة عقدت في قصر

اليونسكو (١٩٩٩) بمشاركة سائر الإدارات التربوية. وقد نشرت أعمال هذه الحلقات الدراسية الأربع بدعم من البنك المتحد للأعمال.

بموازاة التغير في أولويات الهيئة، سرعان ما تبيّن أن موضوع إصلاح الجامعة يصبح أكثر فأكثر بعيد المنال، كلما كثرت الدلائل على تحول الجامعة إلى مساحة لتقاسم النفوذ والمصالح بدلاً من التعامل معها كمؤسسة وطنية ذات دور مركزي في بناء الدولة وفي تطوير المجتمع مستقبلاً، وفقد الأمل بأن تبادر الحكومة أو الوزارة بتكليف فريق ينظر في أمر الجامعة وإصلاحها. مثل هذه المشاعر هي التي جرى تداولها بيني وبين أحمد بيضون وناصيف نصار في جلستين منفصلتين (أيار ١٩٩٧). ومرّة أخرى اتفقنا على أن هذا الموضوع يعنينا، ويجب أن نقدم مساهمة فيه، فهو من واجبنا ومن طبيعة عملنا ومهنتنا كأساتذة جامعيين. شأننا في ذلك، مرة أخرى، كشأن سائر الزملاء.

بعد أن توافقنا على استنتاجاتنا حول أحوال الجامعة وعلى ما يمكننا أن نقوم به أصبح باستطاعتنا أن نعقد أول اجتماع عمل دعونا إليه زميلا رابعا: ملحم شاوول. وقد حصل هذا الاجتماع بتاريخ ٩٧/٨/٥، حيث توافقنا على المنطلقات والمقاصد وعلى ضرورة وضع خطة للدراسة. وقد حضرت ورقة أولية جرت مناقشتها في جلسات متتالية عقدت خلال صيف ١٩٩٧، حتى انتهينا إلى بلورة مشروع عرضناه على أنطوان حداد وخليل نور الدين اللذين سرنا انضمامهما إلينا واستعدادهما للمضي معنا في إجراء دراسة حول الجامعة اللبنانية. وابتداء من تشرين الأول بدأ الفريق يجتمع بكامل أعضائه الذين توزعوا العمل فيما بينهم.

في هذا الوقت عرض المشروع على الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية فوافقت على إدراجه في برامجها للعام ١٩٩٨، وأمنت موافقة مؤسسة فورد التربوية على تقديم منحة بحثية له. والفضل يعود، في هذه الموافقة الأخيرة، كما في سائر المنح البحثية التي حصلت

عليها الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية من مؤسسة فورد في القاهرة إلى المدير السابق لبرامج العلوم الاجتماعية فيها الباحث الاجتماعي اللبناني سليم نصر.

عقد الاجتماع الأول للفريق تحت مظلة الهيئة اللبنانية في ١٩ كانون الأول ١٩٩٧، بعد ١١ اجتماعا عقدت قبل ذلك. وبحسب المخطط الموضوع للدراسة كانت المرحلة الثانية تتضمن إجراء استقصاءات وجمع معلومات وتحليلها وكتابة تسع أوراق فرعية تغطي سائر جوانب الموضوع، موزعة على أعضاء الفريق الستة. جرى عرض الأوراق ومناقشتها تباعا ابتداء من١٣/١٢/١٩٩٨. وخصص يوم ١/٥/١٩٩٨ ليكون يوم عمل طويل تعرض فيه جميع الأوراق والتغييرات التي تمَّ الحصول عليها نتيجة المناقشات والعروض المتتالية. أما المعلومات حول الجامعة فقد جرى الحصول عليها بثلاث طرق: (١) أرشيف الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية الذي بني إبان دراسة "التعليم العالي في لبنان" والذي سمح التجاوب المشكور الذي أبدته إدارة الجامعة اللبنانية في تحديثه، (٢) إجراء استقصاءات مباشرة عن طريق الاستمارات والمقابلات مع عدد من الطلاب والأساتذة أو المعنيين بموضوع ما (كمشروع مجمع الحدث)، (٣) توثيق المعلومات والنصوص القانونية المتوافرة والمنشورة حول الجامعة اللبنانية، وهي في معظمها صادرة عن الجامعة أو رابطة الأساتذة المتفرغين فيها، وتضم مقالات كتبها أساتذة في الجامعة.

ثم توقف العمل بعد أيار ١٩٩٨. والسبب أنه كان المطلوب، بحسب المخطط، أن يقوم واحد منا أو اثنان بتوليف الأوراق التسع وكتابة نص واحد جامع. ومن شروط هذا النص أن يستعيد سائر الأفكار من تشخيص واقتراحات، وأن يكتب بلغة مباشرة تخاطب الرأي العام، من طلاب وأساتذة وسياسيين وإعلاميين ومثقفين وسائر المهتمين. وقد تبين أن أيا منا لم يكن لديه الوقت اللازم والضروري لهذا العمل (شهران). حاولنا تكليف شخص من خارج الفريق، لكن المحاولة لم تفض إلى النتيجة المرجوة، لأن أي شخص من غير الفريق كان يصعب عليه أن يولف أمرا لم يكن مشاركا في متابعة مجرياته.

وضعت الدراسة إذاً على الرف حتى تشرين الثاني ١٩٩٨ عندما تيسّر لأحدنا الوقت اللازم للقيام بالمهمة المؤجلة. وقد انتهى إلى وضع "مسودة أولى" للدراسة في ١٩٩٩/١/٩. وزعت المسودة على أعضاء الفريق ونوقشت طوال شهرين في اجتماعات متتالية وطويلة، صباحية ومسائية، حتى استقر الفريق على "مسودة ثانية" أنجزت في ١٩٩٩/٣/٩. وبذلك أصبحنا في منتصف المرحلة الثالثة والأخيرة من الدراسة. والخطوة التالية في هذه المرحلة كانت التحضير لعقد حلقة دراسية مغلقة تضم، من داخل الجامعة، أركان الجامعة اللبنانية (الرئيس والعمداء وأمين السر العام) والزملاء الذين وجهت إليهم استمارات سابقا (٧١ أستاذاً)، والرئيس الحالي والرؤساء السابقين للهيئة التنفيذية لرابطة الأساتذة المتفرغين، ومن خارج الجامعة وزير الثقافة والتعليم العالي والنواب أعضاء لجنة التربية النيابية ورئيستها، وعدداً من المهتمين من أعضاء الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية وغيرهم. حدّد تاريخ عقد الحلقة (٢٠ و١٩٩٩/٣/٢١) ومكانها (المدرسة الفندقية-الدكوانة)، وأرسلت النسخ مع رسائل إلى المدعوين عن طريق البريد أو بمساعدة زملاء في الجامعة. وقمت بزيارة لرئيس الجامعة أوضحت له فيها مجريات الدراسة والهدف منها، وقدمت له نسخة عنها مع رسالة دعوة وتوضيح حول الموضوع. وأودعته النسخ الخاصة بالعمداء.

بين هذه الزيارة وتاريخ انعقاد الحلقة الدراسية حدث ما لم يكن في الحسبان، وانعكس سلباً على الحلقة الدراسية.

في إحدى الأمسيات، كنت في زيارة للصحافي جهاد الزين في جريدة النهار للبحث معه في التحضير لندوة تنظمها صفحة "قضايا النهار" حول كتاب "الطلاب الجامعيون في لبنان واتجاهاتهم، إرث الانقسامات" الذي وضعته مع محمد فاعور. وفي نهاية الجلسة طرح الزين موضوع دخول الأساتذة المتفرغين في الملاك ورأيه في توقيع وزير الثقافة والتعليم العالي لمرسوم هذا الدخول. وعقّبت بالقول إن هناك دراسة أعددناها حول الجامعة اللبنانية، تتضمن تحليلا ورأيا في موضوع الدخول إلى الملاك، يختلف عما هو شائع، وأحطته علما

بعنوان الدراسة والمشاركين في اعدادها. لم أكن افترض أن هذا الحديث الجانبي سوف يكون موضوعا للنشر، أولا لأن الدراسة ما زالت مسودة ولم نكن بصدد نشر أي جزء من مضمونها لا بحرفيته ولا بفحواه قبل حسم أمر هذا المضمون نهائيا، وثانيا لأن موضوع الدخول في الملاك يتناوله، في كل من التشخيص والتوصيات، مقطع واحد من دراسة شاملة تعالج حاضر الجامعة ومستقبلها ككل متكامل.

بعد يومين نشر الزين مقالا في صفحة "قضايا النهار" تحت عنوان " لا تصلحوا الجامعة" (١٩٩٩/٣/١٨)، عبر فيه عن رأيه في موضوع الدخول إلى الملاك، وأنهاه بإحالة إلى الدراسة التي نقوم بها، وإشارة إلى أنها تطرح مفهوما جديداً لاختيار الأستاذ الجامعي (...). فما كان من الهيئة التنفيذية لرابطة الأساتذة المتفرغين إلا أن أصدرت بياناً نشر في الجريدة نفسها في اليوم التالي "ترد" فيه على "الحملة المنظمة ضد الجامعة اللبنانية وأساتذتها" وتقول بأن هذه الدراسة وصلت إلى استنتاجات "غير موضوعية جاءت تسديداً كما يبدو لفاتورة صاحب المشروع". صدر البيان المذكور قبل يوم واحد من النقاش الموعود في الحلقة الدراسية (١٩٩٩/٣/١٩).

في هذا الوقت تناهى إلينا أن رئيس الجامعة اللبنانية طرح في نهاية جلسة لمجلس الجامعة، وقبل أيام معدودة من الحلقة الدراسية، موضوع الدراسة المذكورة، وتناولها، والقائمين بها، بقسوة. والمجلس كما هو معروف، يضم عمداء الجامعة وممثلي الأساتذة في سائر الكليات.

كان مفعول هذين الحدثين قويا على الحلقة، فبدل أن يحضرها حوالي مائة شخص حضرها نحو أربعين، وأبرز الغائبين كان الوزير ورئيس الجامعة وعمداءها (لم يحضر إلا عميد واحد).

ولّد بيان الهيئة التنفيذية المذكور مجموعة من الكتابات على مدى الأسبوع اللاحق، تضمنت إتهامات اجبرتنا على الردّ عليها. تقع هذه الاتهامات ضمن نموذج "التكفير المدني" الذي صار معروفاً: إنْ لم تقل ما يقال وتسكت عما يسكت عنه فأنت متآمر ووراءك مشروع مشبوه، ولا شك أنك تعمل على ضرب الجامعة ... في هذه الظروف الصعبة والحساسة التي تمر بها الجامعة والبلاد والمنطقة العربية! ثم أن تلك الكتابات نظرت إلى الدراسة من خلال المقطع المتعلق بالدخول إلى الملاك، ونقلت النقاش إلى وسائل الإعلام وهي ما زالت مسودة، بينما كنا حريصين على إجراء هذا النقاش في نطاق مغلق، لا سيما بين أهل الجامعة. كذلك ولّد موقف رئيس الجامعة اللبنانية في مجلس الجامعة إجراءات وتدابير. لكنني لست بصدد عرض حيثيات ما حصل في وسائل الإعلام، مع الزملاء، ولا ما حصل مع إدارة الجامعة ولا بصدد تفسير هذه المواقف وتعليل منافاتها لمبدأ الحرية الأكاديمية، لا سيما من قبل جهة (هي الهيئة التنفيذية للرابطة) يفترض أنها تمثل الأساتذة، فإذا بها تختلق التهم ضدهم. ما يعنيني هنا متابعة سيرة الدراسة.

إن مجمل ما حصل في تلك الفترة، إن داخل الحلقة الدراسية أو خارجها، وضع على بساط البحث داخل الفريق فاستمد منه عدداً من التوجهات في تحضير المسودة الثالثة، مثل الأخذ بالاقتراحات المقنعة، وتصحيح الأخطاء في المعلومات حيثُ ينهض دليل على وجودها، وإزالة العبارات والصيغ والفقرات التي تؤدي إلى سوء الفهم، أو يسهل تأويلها بصورة منقوصة أو مشوهة، ولو أن مثل هذا التأويل سيبقى محتملاً من كل من يعتقد أن التفكير الجدي بأمور الجامعة سوف يلحق الضرر بمصالحه. أما أبرز تعديل فيتمثل في إضافة هوامش للدراسة. هذه الهوامش لم يكن يقتضيها نص له صفة هذا النص لولا التشكيك الذي تضمنه بيان للهيئة التنفيذية في المعلومات المجمعة. واقع الحال أن المعلومات التي استقيت من إدارة الجامعة كانت في معظمها واردة في منشوراتها وأن الاستمارات التي ملأها الأساتذة الذين اختيروا بطريقة منظمة من مختلف الفروع هي التي قدمت مادة غنيّة حول أحوال هذه

الفروع. والمهم أن الاعتبارات المستجدة دفعت إلى وضع هوامش تبدو وكأنها منتقاة– تغطي نواحي أكثر من أخرى– تبعا لمقتضيات الإثبات.

بعد إنجاز المسودة الثالثة على ضوء هذه التوجهات أرسلت نسخ عنها لعدد من الزملاء من خارج الفريق للمراجعة وناقش فريق العمل ملاحظات أعضائه عليها، ثم عقدت جلسة "مذاكرة" حول آخر التعديلات بتاريخ ١٩٩٩/٧/٣٠.

* * *

أود أن أتقدم بعميق الشكر إلى أعضاء الفريق، الذين عملت معهم مدة سنتين، في أمر كان مقدرا له أن ينتهي في بضعة أشهر، وبموازنة متواضعة قيست على أساس تلك الأشهر وعلى أساس أن التطوع للعمل هو الأصل، فاضطررنا جميعا من أجل الوصول إلى حيث وصلنا للعمل أضعاف ما كان مقدراً، قراءة وكتابة واجتماعات عمل. وقد تحمل أعضاء الفريق بصبر ما نشر في الصحف، وبعضه يصنف في باب الشتائم. وتعرضوا فوق ذلك للتهديد والضغوط لعلهم يتراجعون عن نشر هذه الدراسة التي بدا أنها تقض مضاجع البعض في الجامعة.

أود أن أشكر ثانيا جميع الزملاء والاصدقاء الذين حضروا الحلقة الدراسية المغلقة، والذين ترأسوا جلساتها. وأخص بالشكر الزملاء الذين تطوعوا لتقديم ملاحظات تفصيلية مرة أو أكثر حول النص، أو قدموا المساعدة في هذه المرحلة أو تلك من مراحل الدراسة، فكان لمساهماتهم أهمية بالغة بالنسبة لنا، السيدات والسادة: رندة أنطون، هند أديب، أحمد الأمين، منير بشور، جورج ثيودوري، منذر جابر، عصام خليفة، شبيب دياب، توفيق رزق، هاني الرضا، رمزي سلامة، فالح طه، وعلي الموسوي.

كما أتوجه بشكر خاص إلى ناصيف نصار، الذي بدأ معه تكوين الفريق، والذي توقف عن متابعة أعماله بعد فترة قصيرة من الحلقة الدراسية المغلقة، لأنه رأى أن الوصول

بالنص إلى صيغته النهائية ما زال يتطلب عملا كبيرا ووقتا طويلا فوق الوقت المبذول سابقا، وأن هذا غير متيسر له.

* * *

لا ندعي أن ما يتضمنه هذا الكتاب من أفكار من صنعنا وحدنا، لكننا ندعي أن هندسة هذه الأفكار على النحو المبين هي من مسؤوليتنا. أما استخدامها فهو، منذ اللحظة الأولى لنشر هذا "الكتاب الأبيض" حول الجامعة اللبنانية، مشاع للجميع. هذا موقف الفريق، وهذا أيضا واحد من أهداف الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية.

عدنان الأمين

بيروت في ١٩٩٩/٨/٥

مقدمة

الحاجة إلى وثيقة حول الجامعة اللبنانية

١. **نشأت الجامعة اللبنانية وتطورت من دون رؤية واضحة ومحددة لهويتها ومهمتها على مدى طويل أو متوسط.** ولعل الضغوط الآنية هي التي حكمت نشوءها ثم تطورها، في هذا الاتجاه أو ذاك، وأولتها مهام على قياس الواقع الذي آلت إليه في كل مرة. وقد جاءت هذه الضغوط من داخلها، من الأساتذة والطلاب، ومن خارجها، من التدفق الطلابي نحوها، ومن القوى الاجتماعية والسياسية والمهنية.

٢. **اقتصر الخطاب الحكومي على إعلان النوايا الطيبة بصورة متكررة.** لم تكن الجامعة اللبنانية غائبة عن البيانات الوزارية إلا في ما ندر. لكن الخطاب الحكومي حولها حمل باستمرار معنيين متلازمين، الأول مضمر والثاني معلن: فالجامعة اللبنانية معتلة، ومن الواجب تعزيزها. وقد تكرر المعنى الثاني في البيانات الوزارية المتلاحقة حتى أصبح دلالة على غياب القصد منه. وأبرز ما ورد بخصوص قضية الجامعة هو ما نص عليه اتفاق الطائف: "إصلاح أوضاع الجامعة اللبنانية"، وكان ذلك في العام ١٩٨٩. لكننا لا نعرف أن حكومة أو وزيرا بادرا إلى تكليف لجنة أو هيئة عليا لوضع تصور حول قضايا الجامعة أو إصلاحها. وها هي الجامعة بعد ما يقارب العشر سنوات لا تزال من دون إصلاح، ومن دون وثيقة ترسم معالم هذا الإصلاح.

٣. **عكس خطاب الرؤساء الذين توالوا على الجامعة، في كل مرة، ما انعقدت حوله الضغوط والظروف. وأصبح دالا على صعوبة وضع أي وثيقة إصلاحية.** كان هدفها، بالنسبة للرئيس الأول "تزويد المدارس الثانوية

بالأساتذة الأكفاء ومختلف وزارات الدولة بالموظفين الخبراء" (١٩٥٥) [1] .
هذه الحصرية استبعدت التنافس مع الجامعتين الأميركية واليسوعية وقتها، واستدخلت فكرة الدولة الهامشية، وأقرت، في الوقت عينه، بالرضوخ لضغوط من قبل الطلاب وعدد من الفعاليات السياسية أفضت إلى إنشاء الجامعة. وكشف الرئيس الثاني للجامعة عن ضغوط السياسيين على الجامعة وأن "ما يهمهم هو تعيين رئيسها، وما يهمهم من تعيين رئيسها هو تحقيق مطالبهم في التعيينات والتوظيفات" [2] ، واختار الرئيس الرابع للجامعة شعار "وتبقى الجامعة" عنوانا للكتاب السنوي الذي أخذت تصدره ابتداء من العام ١٩٨١، وفي ذلك دلالة على الأزمة التي عاشتها الجامعة بدءا من العام ١٩٧٧، وعلى حقها، كما يقول أحد الكتب "في الوجود الطبيعي، والمشروع والمستقل عن أي ضواغط أو مداخلات خارجية تتنافى وأبسط قواعد العمل الجامعي الخلاق" (١٩٨٥)[3] علما بأن الجامعة في فترة أزمة الوجود تلك توسعت فروعا وكليات، دلالة على الرضوخ للضغوط. ومع التردي العام في أوضاع الجامعة بدا خطاب الرؤساء كأنه يبتعد مسافات عما يجري على الأرض، وصارت كل محاولة لتعديل قانون الجامعة خاضعة لقانون انعدام الجاذبية، وأصبح كل قرار، بسبب الضغوط المتضاربة، جزئيا ومبتسرا يبعد الإصلاح مسافات إضافية عن الجامعة، فكيف بإنتاج وثيقة حولها تقدم رؤية لإصلاحها؟

٤. وكان إنتاج وثيقة حول الجامعة بعيد المنال من موقع الأساتذة أيضا: فالخطاب الوحيد الذي حافظ على نفسه هو الخطاب الذي مثل أصحاب المصلحة من الجامعة، خطاب الطلاب حتى السبعينيات، وخطاب الأساتذة في الثمانينيات والتسعينيات. كان محور خطاب الطلاب في الستينيات والسبعينيات تحسين أحوالهم وتحسين ظروف التعليم، والجهر بمواقفهم السياسية والاجتماعية والاقتصادية العامة. وكان خطاب الأساتذة يشبهه في

النزعة المطلبية الخاصة بهم، ويتجاوزه في تصورهم لشروط العمل في الجامعة وتحسينها. ومن مفاعيل تحركهم قانون التفرغ الشهير، وغيره من الإنجازات التي عرفتها الجامعة. لكن ضغوط الثمانينيات التقسيمية أدت إلى إفقاد الأساتذة القاعدة الطلابية الواحدة، إذ وزعتهم وطلابهم بين الفروع المتباعدة. وزادت وطأة هذا النوع من الضغوط في التسعينيات مما دفع الأساتذة، للمحافظة على ما تبقى من رصيد يجمعهم، إلى اتخاذ المطالب محورا لخطابهم. وكشفت بعض مناسبات عمق الانقسام في خطابهم الآخر [4] . ومع أن الهيئة التنفيذية لرابطة الأساتذة المتفرغين بدأت منذ العام ١٩٩٢ بإصدار دورية (أوراق جامعية) يكتب فيها الزملاء في شؤون الجامعة والشؤون الأكاديمية، ومع أنها نظمت مؤتمرا حول "دور الجامعة في مجتمع متنوع" عام ١٩٩٨[5] تضمن العديد من الأوراق عن الجامعة اللبنانية، إلا أن بلورة وثيقة حول اصلاح الجامعة كان بعيد المنال، ربما بسبب هذا التضارب بين الضغوط المطلبية الجامعة والضغوط السياسية المقسمة.

٥. لقد كتب الكثير عن الجامعة اللبنانية ولكن الوثيقة المنشودة لم تكتب بعد. في السبعينيات طلب رئيس الجامعة من مؤسسة فورد إرسال بعثة متخصصة في شؤون الجامعات لدراسة أوضاع الجامعة اللبنانية وسبل تطويرها وشروطه[6]، رغم أن أحوال الجامعة كانت أنذاك أفضل بكثير مما بعد ١٩٧٥. وفي السنوات العشر الأخيرة عقدت ندوات كثيرة، في مختلف المناطق اللبنانية، وكتبت مقالات كثيرة في مختلف الدوريات، وصدرت بيانات شبه يومية في الصحف، ودرجت الهيئة التنفيذية لرابطة الأساتذة المتفرغين على وضع تقارير مطولة حول أوضاع الجامعة تفند فيها مشكلاتها. وكانت الجامعة اللبنانية أحد الموضوعات الرئيسية في التقارير التي وضعتها منظمات دولية عن القطاع التربوي [7]، ووضعت رسائل وأطروحات جامعية، وعقدت مؤتمرات خاصة آخرها ذلك الذي نظمته ندوة

العمل الوطني عام ١٩٩٧ والذي شارك فيه رجال سياسة وأساتذة ونقابيون جامعيون [٨]. ويشكل التقرير الصادر عن هذا المؤتمر وثيقة تؤكد نوعا من الإجماع على تقدير الأحوال التي آلت إليها الجامعة، وعلى ضرورة الإصلاح أو "إعادة النظر في كل بنية الجامعة" كما قالت تقارير للهيئة التنفيذية أكثر من مرة [٩].

٦. **مشروع هذا الكتاب أساسه تقدير واضعيه أن الضغوط المتلاحقة جعلت التغيير في الجامعة رهنا بالمعادلات الآنية للضغوط، وتقديرهم أن إنتاج وثيقة حول إصلاح الجامعة كان دائما أمرا ملحا، وأن هذا الأمر ليس شأنا قانونيا أو ماليا أو سياسيا وحسب.** فقد جرت العادة أن توضع قوانين الجامعة ومراسيمها وتعدل نتيجة للضغوط، لا سيما ضغوط أصحاب المصلحة (الأساتذة، الطلاب). وجرت العادة أيضا أن يكون الطرف الآخر من أهل القانون والمال الحكومي، فضلا عن الفاعلين في السلطة السياسية. وربما لم تشهد الجامعة تفكيرا بشأنها من المنظور العام إلا عند التفكير بإنشاء معهد العلوم الاجتماعية في بداية الستينيات [١٠] في عهد فؤاد شهاب. والمنظور العام يعني التفكير بأمر الجامعة لجهة مهامها، الحالية والمأمولة، لاسيما دورها في بناء الدولة وتنمية المجتمع، عموما، وخدمتها للجمهور الذي وجدت من أجله أساسا: الطلاب.

٧. **اعتمدت في هذه الدراسة منهجية تستقطب مصادر متنوعة.** فاعتقادا من الهيئة بأن صلاحية الوثيقة تكون بقدر ما تستند إلى معرفة بأحوال الجامعة، وبقدر المشاورة في صنعها، وبأن الجامعة اللبنانية تختزن قدرات أكاديمية عالية وتعتمل فيها تيارات ووجهات نظر متعددة، واعتقادا منها أيضا بأن النظر إلى الجامعة من خارجها، استنادا إلى تجارب الآخرين في جامعات أخرى وإلى آراء الخبراء والاختصاصيين، لا يقل أهمية عن النظر إليها من داخلها . فقد تبنت منهجية طورها فريق الدراسة تقوم على ثلاث

مراحل موزعة على اثنتي عشرة خطوة تنتهي بإصدار كتاب: ١) تكوين فريق من أساتذة الجامعة، والمهتمين بشؤونها، والمقتنعين بفكرة الكتاب؛ ٢) وضع تصميم للجوانب التي تشملها الدراسة ولمنهجية وضعها من قبل الفريق؛ ٣) تحديث المعلومات المتوافرة حول الجامعة في مختلف الميادين ومراجعة مختلف المصادر والمراجع عنها وعن قضايا التعليم العالي؛ ٤) استقصاء مجموعة من ثمانين أستاذا من سائر فروع الجامعة اللبنانية [١١] حول أبرز الجوانب التي تشملها الدراسة (وقد تجاوب منهم واحد وسبعون) وإجراء مقابلات مع عدد من الطلاب؛ ٥) وضع تقارير فرعية تفصيلية عن الجوانب المقررة ومناقشتها بين أعضاء الفريق (المرحلة الأولى)؛ ٦) تشكيل لجنة مصغرة لوضع مسودة أولى للكتاب استنادا إلى تصميم يتم الاتفاق عليه؛ ٧) مناقشة المسودة الأولى للكتاب وإجراء التعديلات عليه؛ ٨) عقد حلقة دراسية مصغرة تناقش فيها المسودة الأولى بين أعضاء الفريق ومجموعة محدودة العدد من الاختصاصيين وأصحاب الرأي؛ ٩) كتابة المسودة الثانية للكتاب؛ ١٠) عقد حلقة دراسية موسعة تضم الأساتذة الذين جرى استقصاؤهم في المرحلة الأولى وعددا من الاختصاصيين المحليين وخبراء المنظمات الدولية، وأركان إدارة الجامعة اللبنانية ووزارة التعليم العالي، وعددا من ممثلي النقابات والفعاليات وسائر أعضاء الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، لمناقشة الكتاب في مسودته الثانية (المرحلة الثانية)؛ ١١) وضع الكتاب في صيغته النهائية على ضوء مناقشات الحلقة الدراسية الموسعة؛ ١٢) طباعة الكتاب ونشره.

وقد سارت الدراسة على النحو الذي صممت فيه باستثناء الخطوة العاشرة، على ما أشرنا في التمهيد.

٨. **هذا الكتاب عمل فريق ويعبر عن القدر المشترك من أفكار أعضائه.** ففي موضوع له ما لموضوع الجامعة وإصلاحها من الوجوه والتشعبات، وفيه ما

في هذا الموضوع من خيارات تؤيد كلا منها حجج قوية وتسنده قيم معتبرة، لم يكن متوقعا-ولا مطلوبا-أن يجمع أعضاء الفريق على كل توجه أخذ به في الدراسة أو كل توصية اعتمدت فيها، إنما كان يؤخذ بقول الأكثرية حيث لا يفضي النقاش إلى إجماع، وكان الإجماع نفسه، في بعض الحالات، إجماعا على تسوية. لذا لا يجوز أن يعتبر أي من أعضاء الفريق مسؤولا بمفرده عن كل ما انطوى عليه التقرير ولا أن تعد أي صيغة مفردة اعتمدت في التقرير مطابقة بالضرورة لوجهة نظره الشخصية. غير أن الفريق، باعتباره فريقا، يتحمل، بطبيعة الحال، مسؤولية معنوية تامة عن مندرجات الكتاب الذي وضعه.

٩. **إن التفكير في شؤون الجامعة اللبنانية يبقى ناقصا، إذا لم تتبلور سياسة واضحة حول التعليم العالي ككل.** يقتصر هذا الكتاب على الجامعة اللبنانية، وإن يكن أخذ بعين الاعتبار المعطيات المتوافرة عن سائر مؤسسات التعليم العالي. إلا أن وضع سياسة واضحة حول الجامعة اللبنانية يجب أن يترافق مع بلورة رؤية عامة حول التعليم العالي تتناول المعايير والمقاييس المتعلقة بفتح الكليات والبرامج والاعتراف بالشهادات وما إلى ذلك، بما يؤمن اتساقا بين مؤسسات التعليم العالي في لبنان، في شروط القبول أو في البرامج أو في الشهادات التي تسديها، ضمن سياسة معلنة للتعليم العالي، تجسد حاجات البلاد للتنمية وللاندماج الاجتماعي.

١٠. **لا يستقيم البحث في أمر الجامعة اللبنانية دون النظر في موضوع التعليم ما قبل الجامعي، خصوصا القطاع الرسمي فيه.** تستقبل الجامعة اللبنانية طلابا تنتشر مصادرهم المدرسية على قطاعات التعليم ما قبل الجامعي كلها. ولكن الكتل الكبيرة من طلابها تصل إليها من التعليم الرسمي ومن التعليم الخاص المنخفض الكلفة والمنخفض النوعية في الغالب. وتتحمل الجامعة-وكلياتها المفتوحة، على الأخص-وزر انخفاض النوعية هذا ضغطا

على مستوى التعليم فيها وضمورا في مادته. وذلك أن قدرة الطلاب على الاستيعاب وعلى التوسع في التحصيل والتنويع في مصادره اللغوية والحقلية، تدخل، على نحو مؤكد-لا ينفع الإنكار علاجا له-في تحديد ما يعطيه الأساتذة للطلاب وما يطلبونه منهم. إذ لا يسع الجامعة أن تعوض كل نقص يعود إلى المراحل السابقة-وإن كان عليها أن تبذل المستطاع في هذا السبيل- ولا يسع الأساتذة أن يحلقوا بتعليمهم إلى مستويات يعلمون أن طلابهم عاجزون عن إدراكها. لذا كان تعزيز التعليم الرسمي وتوسيعه سبيلا إستراتيجيا إلى رفع سوية التحصيل في الجامعة اللبنانية. وهذا التعليم قادر، من جهته، كلما توسع وتحسنت نوعيته، على تقليص الحيز الذي تحتله مدارس خاصة لا يسوغ القبول من جانب جمهورها بالإعداد الفقير الذي تتولاه إلا غياب البديل الرسمي المناسب، وتتحمل الدولة جانبا من عبء تمويلها على كل حال. غير أن إصلاح الجامعة اللبنانية-بما هي مؤسسة التعليم الرسمي العالية- لا يمكنه أن ينتظر حصائل التغيير في المرحلة ما قبل الجامعية. ذلك أن جانبا من هذا التغيير يقع أصلا على عاتق الجامعة اللبنانية، بما هي الموئل الأهم لأساتذة التعليم الثانوي الرسمي وأساتذة دور المعلمين ولعدد من معلمي المدارس الخاصة. وهذا دور للجامعة يجب التوسع فيه وتعزيزه. لذا كانت استقامة أمر التغيير المذكور رهنا باستقامة أمر الإصلاح في الجامعة. وما يبدو حلقة مفرغة في العلاقة بين المستويين يمكن-ويجب، في الواقع-كسره من طرفيه.

١١. **الإصلاح عملية شاملة، متعددة المستويات في استهدافها للتغيير، ومتعددة المراحل في سيرورتها، يحدد نطاقها تشخيص واقعها الحالي وجملة الأهداف المرغوب تحقيقها في المستقبل، استنادا إلى مبادئ متفق عليها.** هي عملية شاملة بمعنى أنها تطال النصوص مثلما تطال الممارسات، وبمعنى أنها تطال سائر جوانب العمل الجامعي. والشمول

يفترض الترابط، فلا يصح تطبيق مقاييس جديدة مرغوبة على عنصر ما قبل إحداث التغيير اللازم في العناصر الأخرى المرتبطة والمعتبرة شروطا له، وإلا تحول الأمر إلى ظلم وتعسف وانقلب الإصلاح إلى عكسه. أما تعدد المستويات فمعناه أن هناك عناصر قد تحتاج إلى تغيير جذري، وأخرى إلى تغيير محدود وثالثة إلى تأكيد وتعزيز فقط. وهذا هو الفرق بين الإصلاح وإنشاء جامعة جديدة، ومن هنا دور التشخيص في تحديد حالة كل عنصر من العناصر التي تكون "نظام" الجامعة. أما تعدد المراحل في سيرورة الإصلاح فأمره بديهي، ويحتاج إلى خطة تأخذ بعين الاعتبار أمورا مثل الموارد (المادية والبشرية) وتوافر المعلومات، وطبيعة النصوص المطلوبة (قرارات، مراسيم، قوانين) وعناصر المقاومة، وما هو بيد الجامعة وما هو مرهون بأنظمة وهيئات أخرى إلخ. وفي مطلق الأحوال فإن الخطة ليست من شأن هذا الكتاب فهي تفيض كثيرا عن طموحه وعن طاقة الفريق الذي وضعه واحتمال المعطيات التي تمكن هذا الفريق من جمعها[١٢]. غاية هذا الكتاب تقديم وجهة نظر الفريق في تشخيص أحوال الجامعة اليوم، واقتراح مجموعة من المبادئ والتوصيات والاقتراحات التي يمكن اعتمادها أو استهدافها في الإصلاح.

١٢. **إن القيام بهذه الدراسة كان له مسار، وإن للمتابعة وإحداث الإصلاح المطلوب في الجامعة فعلا مسارا آخر.** وإذا كان حسن الدراسة من حسن التشخيص والتأمل، فإن حسن الإصلاح من قوة المشاركة في صنعه ومن حسن التخطيط له وإطلاق الديناميكية المناسبة له. لذا يعتبر وضع الكتاب ضروريا ولكنه غير كاف. والخشية أن يوضع على الرف هي خشية قائمة، والأقسى منها أن يجري "إصلاح" الجامعة من دون أي دراسة أصلا، استكمالا لما جرت عليه العادة. ثم إن أي إصلاح يحتاج تنفيذه إلى كتلة أو تيار، وإلى تضافر إرادات وجهود تمارس ضغوطا ذات أفق وطني بعيد،

يمثل مصالح المجموع، ولا سيما مصالح المجتمع والطلاب، لا مصالح جزئية أو عابرة، ولا مطالب لأحد على حساب الآخرين. هذا الإصلاح يعني أعضاء الفريق الذي أعد هذه الدراسة، كما يعني أعضاء الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية لا سيما المنتمين منهم إلى الجامعة اللبنانية، وسائر الأساتذة الذين شاركوا بصورة أو بأخرى في الأعمال التحضيرية لهذه الدراسة، وهم الذين عبروا عن مرارتهم العميقة حول أحوال الجامعة اللبنانية اليوم، وعن رغبتهم العميقة أيضا في أن يكون حالها مختلفا غدا، وأن يساهموا في تطويرها. والإصلاح يعني طبعا سائر المجتمع اللبناني.

١٣. **تترتب على اعتماد مبادئ الإصلاح المقترحة ههنا كلفة يصح تفصيلها في ثلاثة أنواع:**

أ. **فهي كلفة اجتماعية.** ومثال ذلك ما يترتب على تغليب الاتجاه إلى رفع مستوى التعليم في الجامعة، صونا لمصلحة المجتمع العامة، المتصلة بكفاءة الطواقم القائمة بمختلف شؤونه، ودفاعا عن قدرة خريجي الجامعة على المنافسة في سوق العمل المفتوحة أمام خريجي جامعات متشددة يفدون من داخل البلاد وخارجها. فهذا التغليب يفضي، بالضرورة إلى حرمان الشرائح المتدنية الإعداد من جمهور الجامعة الطلابي فرصا تتعلق بها هذه الشرائح وإن يكن الشك يتزايد في مردودها العملي على من تتاح لهم. هذا مع العلم بأن توفيرها يفرض ضغطا مؤكدا–سبقت الإشارة إليه– في اتجاه التخفيض، على مستوى التحصيل ومعايير التقويم في الجامعة.

ب. **وهي كلفة مؤسسية.** ومثال ذلك ان تجميع فروع الجامعة–ولو بقي جزئيا–وإصلاح مناهجها وأساليب التقويم فيها، وضبط موازين الدراسات العليا في بعض كلياتها، وتعزيز الحياة الجامعية في مجالاتها الخارجة عن نطاق الصفوف، ورفع مكانة البحث العلمي وتوفير المزيد من وسائله

وفرصه، إنما تفضي جميعها، متفرقة أو مجتمعة، إلى تعديلات في نظام عمل الهيئتين التعليمية والإدارية وهيكليتيهما وتوزيعهما على المهام والاختصاصات وعديدهما العام. والمرجح أن يفضي الإصلاح، بوجوهه المتكاملة، إلى زيادة في عديد الهيئتين، على رغم أن إجراءات من قبيل التجميع وعقلنة استثمار الطاقات تدفع في اتجاه التخفيض. وذلك أن إجراءات أخرى أساسية-ذكر بعضها أعلاه-تدفع في اتجاه الزيادة. في الحالتين، تبقى مسألة كلفة الإصلاح مطروحة على المؤسسة.

ج. **وهي، أخيرا، كلفة مالية**. ومثال ذلك أن إنشاء المجمعات المناسبة وتجهيزها تجهيزا وافيا بحاجات العمل والحياة الجامعيين، يفرضان-فضلا عن كلفتهما الأصلية-كلفة تشغيل وصيانة وتجديد مستمر أعلى بكثير مما ينفق على مرافق الجامعة الحالية. هذا على رغم أن التنظيم الحديث، بما يتيحه من إمكانات جديدة لاستعمال أمثل للموارد، يمكنه أن يختصر جانبا من النفقات. ثم إن ما سبق ذكره من تحديث البرامج والمناهج وتعزيز البحث العلمي واستكمال وجوه الحياة الجامعية ورفع سويتها تفرض كلها توسعا في الإنفاق على الجامعة.

على أن المبدأ الذي ينبغي تقريره هو أن الجامعة اللبنانية، والدولة من ورائها، محمولتان، بحكم عمومية المسؤولية، على اعتماد نظرة اجتماعية إلى موضوع الكلفة، بسائر وجوهها. فلا يجوز لهما أن ينظرا إليه نظرة فنية خالصة أو نظرة اقتصادية أو حقوقية بحتة. ولا يحتمل منهما في هذا الصدد ما يحتمل من المؤسسات الخاصة. فإذا كان مشروعا-بل واجبا-أن تراعي الجامعة مقتضيات الفعالية والنوعية في وجوه نشاطها كافة فإنها-والدولة من ورائها-لا تستطيع أن تتنصل من مسؤوليتها عن طلاب يفقدهم الإصلاح فرصة دراسية أو عن عاملين (في التدريس أو في الإدارة أو الخدمات الأخرى) يمس الإصلاح حقوقا أو مصالح مشروعة لهم. وذلك أن

الدولة وجامعتها لا تبرأ ذمتهما من طلاب تردهم الجامعة فيرتادون مؤسسات أخرى يتخرجون منها بعدة أقل جودة. فإن سوء الإعداد هذا يظل وقعه السلبي حاصلا على المجتمع بعامة وعلى أوضاع هؤلاء الطلاب فيه بخاصة، وهو ما لا يجوز للدولة ولجامعتها، بحكم عمومية المسؤولية، أن تقفا منه موقف اللامبالاة. فيتوجب بالتالي أن يقترن إصلاح الجامعة ببرنامج استيعاب للطلاب المستبعدين. وهو ما يملي فتح مساقات دراسية جديدة تصمم بحيث تكون أوفق لإمكاناتهم وللحاجات الاجتماعية معا مما تعرضه عليهم الجامعة في حالها الراهنة. هذا المبدأ نفسه-أي مبدأ عمومية المسؤولية المترتبة على الدولة وعلى جامعتها-يجب تقريره واعتماده بشأن العاملين في الجامعة أيضا. ولا يفترض أن تستنفد الموجبات القانونية مسؤولية الدولة والجامعة عن هؤلاء، بل يفترض أن تكون الحقوق التي يكفلها القانون حدا أدنى للمسؤولية المذكورة.

القسم الأول

قضايا الجامعة

الفصل الأول

مهمة الجامعة

١٤. النص المرجعي الوحيد الذي يحدد وظيفة الجامعة ودورها تمثله المادة الأولى من القانون ٦٧/٧٥: "الجامعة اللبنانية مؤسسة عامة تقوم بمهام التعليم العالي الرسمي بمختلف فروعه ودرجاته، ويكون فيها مراكز للأبحاث العلمية والأدبية العالية، متوخية في كل ذلك تأصيل القيم الإنسانية في نفوس المواطنين". والعناصر التي يتضمنها هذا النص أمور جوهرية من دون شك. فهي، من جهة، تتسق والدور الذي يلعبه التعليم العالي عامة (تعليم عال، بحث، تأصيل القيم الإنسانية)، ومن جهة ثانية تميز الجامعة اللبنانية عن سائر مؤسسات التعليم العالي في لبنان: تعليم عال رسمي، أي وطني، بمعنى أنها ليست تابعة لجماعة بعينها في لبنان، ولا تتقاسمها الجماعات، وليست موجهة إلى فئة دون أخرى من السكان.

١٥. هذا النص ضروري ولكنه موجز وغير كاف، ما يجعله قابلا للتأويل وتوليد تفسيرات متنوعة، وقاصرا عن تغطية أدوار أخرى للجامعة. الطابع الأساسي لهذا النص قانوني، فالجامعة اللبنانية هي "مؤسسة عامة" وتقوم بمهام "التعليم الرسمي". فهي إذن موجهة إلى الجميع، من دون تمييز، ويفترض أن توفر مساواة في فرص الالتحاق بها، ومساواة في نوعية ما تقدمه. هذه الاستنتاجات لم يجهر بها النص، ربما لأنه يعود إلى فترة (نهاية الستينيات) لم تكن فيها الجامعة موزعة في فروع، ولا كانت الكليات في العاصمة مشتتة تعمل كل منها بحسب ما يرتئيه البعض. كذلك فإن اشتمال الجامعة على مراكز أبحاث لا يكفي لتحديد دورها في مضمار تطوير المعارف عن طريق البحث العلمي. ذلك أن إنشاء مراكز للبحث قد يخدم هذا

الدور وقد لا يخدمه، وغياب الجهر بالدور واعتماده كمعيار ضابط لمختلف أنشطة الجامعة وعناصرها يجعل عملها خاضعا لمعايير أخرى. وهذا ما قد يفسر عدم نشوء مراكز أبحاث فيها منذ صدور القانون (١٩٦٧) وحتى سنوات قليلة خلت. ويفسر أن ما أنشئ منها مؤخرا (في كلية التربية) أو أعيد العمل به (معهد العلوم الاجتماعية) ما زال أسير القيود القانونية والمالية والمبادرات الفردية. والسؤال الذي يطرح نفسه هنا هو ما إذا كانت الجامعة تريد أن تتخذ لنفسها دورا في هذا المضمار أم لا، وما إذا كان من المقبول أن تغض النظر عنه في زمن يعتبر البحث العلمي فيه أحد ركني أي جامعة (التعليم والبحث)؟ أما تأصيل القيم الإنسانية، العنوان المناسب لدورها في نشر التعليم، فيحتاج إلى إضافات تساهم في توضيحه إيجابا (كقيم الحرية والمساواة والمواطنية والمصلحة العامة والحوار والعدل والسلام والتقدم، إلخ.) أو سلبا (باعتباره نقيض الطائفية مثلا).

١٦. **إن دور الجامعة اللبنانية يفترض أن يفصل تبعا لما يميزها، كجامعة، عن التعليم ما قبل العالي، وما يميزها كجامعة لبنانية، عن سائر مؤسسات التعليم العالي في لبنان، ذات مسؤولية تجاه المجتمع اللبناني في حاضره ومستقبله.** وفي سياق كهذا تطرح على الجامعة مجموعتان من الأسئلة يفترض أن تحسم في الإجابة عنهما خياراتها. في المجموعة الأولى تطرح أسئلة من النوع التالي: ما دور الجامعة في نشر المعارف المتخصصة وما النطاق الذي يمكنها أن تغطيه؟ وفي أي نسق تنشر المعارف: في نسق خاص بكل اختصاص ينعزل الواحد منها عن الآخر أو في نسق تتصل فيه المعارف ببعضها البعض؟ وفي أي إطار تدرج: في إطار تقني صرف أم في إطار اجتماعي وانساني؟ تبعا للمتطلبات الآنية لسوق العمل أم تبعا لمنطق تطوير الطاقات البشرية القادرة على التكيف باستمرار؟ باعتبار أن المعرفة المتخصصة "تنقل" فقط، أم باعتبار أنها تخضع للعقل وقابلة "للنقد" الدائم؟

باعتبار أنها مادة للاستهلاك أم باعتبار أنها مادة للإنتاج والتطوير؟ ما دورها في خدمة المجتمع، وفي التعليم المستمر؟ إلخ. المجموعة الثانية من الأسئلة تفرضها صفتها "العامة" (الحكومية): ما دورها في توفير الفرص الدراسية الجامعية للجميع، وفي تأمين التكافؤ في هذه الفرص، التكافؤ الاجتماعي والتكافؤ بين الجنسين وبين المناطق ... إلخ فضلا عن التكافؤ في النوعية؟ وإلى أي درجة هي معنية أكثر من غيرها بتوفير فرص الحركية الاجتماعية؟ وبتوفير فرص الاختلاط والتفاعل بين الطلاب والأساتذة الآتين من مواقع واتجاهات مختلفة؟ هل تنقسم تبعا للتعدد على غرار الجامعات الخاصة أم تستدخل التعدد في نسق تفاعلي للاندماج الاجتماعي؟ هل تخضع لمنطق الثقافات الفرعية وقيمها أم لمنطق الثقافة الوطنية وتتغذى من القيم والمعارف الانسانية الجامعة؟ هل تجعل نفسها قطبا لمجمل التعليم العالي أم تخضع لمنطق تقسيم العمل بينها وبينه؟ وكيف تكون قطبا ينشد الجودة وعنصرا من عناصر نظام متكامل يسمح بالحركة الأكاديمية؟ إلخ. إن مهام الجامعة هي أجوبة معلنة عن أسئلة كهذه، بصورة أو بأخرى. والأجوبة هي خيارات مقنعة، ليس لأن الجامعة لا تستطيع جمع المتناقضات، بل لأنه ليس من المنطقي أن تتنكب مهام لا قدرة لها على تنفيذها وإلا فقد الكلام مصداقيته، وفقدان المصداقية له قابلية عالية للتوسع. ثم إن كل خيار له مستلزماته، وله انعكاسات على التنظيم الإداري والإنفاق والإجراءات وشروط العمل وما إلى ذلك. والمجتمع اللبناني يحمل اليوم عبء الحرب الثقيل، مما يفرض إيجاد المخارج للعبور من الماضي ونزاعاته وما أحدثه من تفكك داخل الجامعة، نحو مستقبل واعد.

١٧. **عمليا أنجزت الجامعة اللبنانية مهام عدة رائدة في تاريخها، كان لها أثر لا جدال فيه على المجتمع اللبناني وتكوين الدولة اللبنانية.** وأولى هذه المهام وأكثرها استمرارية تكوين الأساتذة الثانويين. وقد ضخت الجامعة، لا

سيما كلية التربية (دار المعلمين العليا ثم معهد المعلمين العالي سابقا) أجيالا من الأساتذة الأكفاء الذين قام على أكتافهم تطوير التعليم الثانوي، والذين بفضلهم حققت المدارس الثانوية الرسمية نقلات نوعية، جعلتها تنافس في كثير من المواقع الثانويات الخاصة العريقة، وتستقبل طلابا من مختلف الفئات والمشارب. وثاني هذه المهام كان تكوين الأطر الوسطى، وقد ترافق ذلك مع النزعة الشهابية إلى توسيع جهاز الدولة، وساهمت في تلبية هذا الطلب كلية الحقوق بالدرجة الأولى، ومعهد العلوم الاجتماعية. وحتى العام ١٩٧٥ كانت كلية العلوم التي ضمت نخبة من الأساتذة الأكفاء، مركزا لا يضارع في الإعداد العلمي، واستطاع عدد من خريجيها أن ينافسوا بجدارة زملاء لهم في جامعات الدول المتقدمة. وسمح الاختلاط في كلياتها، ولا سيما التفرغ في كلية التربية، بتكوين تيارات فكرية وثقافية رائدة في محيطها اللبناني والعربي. ولعب طلاب الجامعة اللبنانية عموما، من هذه الزاوية، دورا قياديا في النشاط السياسي في لبنان، وفي طرح مشكلاته على الرأي العام وتحريكه. وكانت الجامعة اللبنانية بالإجمال مصعدا للحركية الاجتماعية، واستفاد منها أبناء الفئات الدنيا وسكان الأرياف، وكانت تجسيدا "للمدينة" حيث الاختلاط والتفاعل والاندماج الاجتماعي وتوليد النزعات الجديدة والكفاءات العليا.

١٨. **بعد العام ١٩٧٥، وجدت الجامعة نفسها تقوم بمهام تصب في التفكك الاجتماعي وفي رداءة المخرجات.** من المفارقات أن الجامعة توسعت في ظروف الحرب المعيقة للجودة وللسلطة الأكاديمية، وذلك عن طريق التفريع وفتح شهادات عليا واختصاصات جديدة. وقد تم ذلك في فترة انهارت فيها سلطة الدولة وقامت سلطة الميليشيات، وتراجع التعليم الرسمي وانخفضت الموارد المالية وحلت أحزاب الطوائف محل اتحاد الطلاب وازدهرت الجامعات الخاصة. وبطبيعة الحال، فإن غذاء الجامعة من هذا المحيط

الجيوسياسي وتلك الموارد التربوية، أحدث تغيرا في مهامها: فمهام التفاعل والاندماج الاجتماعي وتوليد النزعات الجديدة تبخرت، ومهام تكوين النخب الفكرية والسياسية لم يبق منها إلا ما يتفق مع سياق الحرب، أما مهام تكوين الأطر الوسطى، وتكوين الأساتذة الثانويين فقد خضعت لشروط التدهور في نوعية الإعداد، وأصبحت مشدودة نحو الماضي بدل التطور نحو المستقبل. وما خرجته الجامعة اللبنانية، من أساتذة ثانويين وموظفين صب في التراجع الذي شهده التعليم الرسمي الثانوي والدوائر الحكومية بالمقارنة مع المرحلة السابقة. وصارت كأنها تلبي حاجات مجتمع متفكك، بدل أن تكون رافعة لتجاوز أحواله نحو التقدم والاندماج الاجتماعي. ونشأت عن كل هذه الوضعية تساؤلات عن علاقات الجامعة بسوق العمل، لا سيما وأن بعض القطاعات وفروع النشاط الاقتصادي تصطفي خريجي بعض الجامعات الخاصة ويستبعد خريجي اللبنانية. المهم أن ما نص عليه قانون ٩٧/٧٥ في مادته الأولى لم يبق منه إلا شكله (مؤسسة عامة، تعليم عال رسمي) وسقطت استتباعاته تحت ضغط الواقع التقسيمي المتردي في البلاد [١٣].

١٩. **لا شك أن هناك انجازات تحققت في مرحلة ما بعد ١٩٧٥، كما أن مرحلة ما قبل ١٩٧٥ لم تخل من المشكلات المتواصلة، مما يفرض إعادة تعريف لمهام الجامعة وأولوياتها وإتخاذها دليلا للعمل في مختلف شؤونها.** ذلك أن انجازات مرحلة ما قبل ١٩٧٥ حصلت تحت ضغط هيئاتها الطلابية والتعليمية وتحت ضغط الرأي العام أكثر مما نجمت عن وضوح في مهامها أو عن خطط مقررة لتطويرها. وأما انجازات المرحلة الثانية فأبرزها إنشاء الكليات التطبيقية (الطب، الهندسة، الزراعة، الصحة) التي تمكنت بعض وحداتها من إثبات وجودها بفضل مقاومة بذلها القائمون عليها تجاه المحيط، ما يثبت وجود الطاقات اللازمة في الجامعة لإعادة بنائها. المهم أن التراكمات التي حصلت طوال تاريخ الجامعة تجعل ملحا أمر إعادة تحديد مهامها

بصورة واضحة ومتفق عليها لتكون دليلا تصدر على ضوئه التنظيمات وتتخذ الإجراءات، وتزيل الشعور القوي عند أهل الجامعة بغياب الأهداف عنها [١٤]. كما تفرض هذه التراكمات تحديد الأولويات، لجهة الخروج من الحال التي عاشتها في المرحلة الثانية، ليس نحو الحال التي عاشتها في المرحلة الأولى، بل نحو الحال التي يفرضها بناء الدولة اللبنانية، ويفرضها القرن الحادي والعشرون.

[أنظر التوصيات والاقتراحات: القسم الثاني، ص ١٤١]

الفصل الثاني

استقلالية الجامعة

٢٠. **أقر قانون ٦٧/٧٥ استقلالية الجامعة**، حيث نص في مادته الثالثة على ما يلي: "للجامعة اللبنانية شخصية معنوية. وهي تتمتع بالاستقلال العلمي والإداري والمالي. ولوزير التربية الوطنية حق الوصاية عليها، وكل ذلك وفاقا لأحكام هذا القانون". وهذا النص واضح جدا، ويتضمن مبدأ جوهريا من مبادئ عمل الجامعة: الاستقلالية، إذ إنها تمارس نوعا من النشاط لا يدخل مباشرة في وظائف السلطة السياسية، ولكن النص يقرر في الوقت نفسه أنها تحت الوصاية بموجب أحكام القانون، وهي وصاية مرجعها الإجرائي مجلس الوزراء ومرجعها التشريعي مجلس النواب.

٢١. **بدأت الجامعة تفقد استقلاليتها بعد تفريعها (عام ١٩٧٧)، وجرت فيها طوال أكثر من عشرين سنة ممارسات تخضع لمنطق المصالح الخاصة والمتضاربة. وقد شملت هذه الوضعية مختلف المناصب والمواقع في الجامعة.** فالقرار الذي اتخذه وزير الوصاية آنذاك رمى، بداية، إلى تجنيب الطلاب، والأساتذة والموظفين، مغبة التعرض للأذى في وقت كانت فيه المناطق منفصلة بعضها عن بعض ومعرضة لنيران القناصة والخطف والقصف. عمليا، ومن أجل تسيير الأمور في الفروع المنشأة، تولى إدارة الفروع أشخاص اختارتهم القوى السياسية الفاعلة في المناطق المختلفة. وقد جسدت وظيفة "مدير الفرع" للمرة الأولى التداخل بين السلطة الأكاديمية والإدارية والسلطة السياسية (للميليشيات وقتها). وقد تولدت عن هذه الوظيفة إجراءات تخضع للمنطق نفسه، ابتداء باصطفاء الطلاب وتوزيع الموظفين وانتهاء باختيار أفراد الهيئة التعليمية والإجراءات الأكاديمية من امتحانات

وغيرها. ومن رفض هذا المنطق في تلك المرحلة، من الأساتذة أو الموظفين، تعرض للعنف داخل الصف أو داخل الجامعة وخارجها، وهذا ما لقيه أيضا بعض الذين ثابروا على الانتقال إلى فرع قائم في غير المنطقة التي يقيمون فيها. وفي ظروف كهذه انحسرت سلطة العميد الأكاديمية وسلطة رئيس الجامعة، وأصبح شغلهما الشاغل إيجاد التسويات الآيلة إلى استبقاء الوحدة في الكلية والجامعة والمحافظة على الفروع في الوقت نفسه، أي الموازنة بين السياسة والأكاديميا. ومع هذا التغلغل للسياسة في الجامعة، بمعنى خضوعها لسلطات متنازعة أصلا على الحكم، طغى مد التدخل إلى تعيين العمداء والرئيس، مما سمح باستمرار الوضع الذي قام في العام ١٩٧٧. ولم يعد ممكنا إيقاف هذا المد إلا بقرار آخر من مجلس الوزراء يعيد النظر في هذه الوضعية برمتها. لكن التفريع نفسه أصبح قضية بذاتها وصار من الصعب على السلطة العليا (مجلس الوزراء) حل الخيوط التي نسجت بين الأكاديميا العامة والسياسة الضيقة، أو بين التفريع والتوحيد. فقدت الجامعة استقلاليتها إذن، وانسحب ذلك على عمل رئيس الجامعة ومجلسها.

٢٢. سوغ أداء أهل الجامعة للحكومة نزع الصلاحيات من رئيسها ومجلسها، وسوغ أداء أهل السياسة لأهل الجامعة رفع شعار "ارفعوا أيديكم عن الجامعة". كانت ظروف الثمانينات قد دفعت الحكومة تارة إلى نقل صلاحيات الرئيس والمجلس إلى مجلس الوزراء، وطورا إلى حصرها بالرئيس، الأمر الذي دفع أساتذة الجامعة للمطالبة بإحياء المجالس التمثيلية، اقتناعا منهم أن هذا الإحياء يعيد للجامعة استقلاليتها. وكان هذا الشعار هو الحجر الأساس في مفهومهم للاستقلالية، فلم يخل منه بيان أو مقال لهم. إلى أن صدر مرسوم جديد (رقم ١٦٥٨ تاريخ ١٩٩١/٩/٥) ينظم عمل مجلس الجامعة، وبدىء بتطبيقه بعد أربع سنوات (أول جلسة عقدت له كانت بتاريخ ١٩٩٥/٦/٦). فقد دلت الوقائع على أن هذا المجلس غرق في المعاملات

الفردية التي تصب في طاحونة المصالح الخاصة [١٥]، كما دلت وقائع أخرى على أنه بدلا من أن تلجم التدخلات السياسية صارت هذه الأخيرة تمر عبر القائمين على عمل المجلس، وذلك على حساب المعايير الأكاديمية. وقد بين هذا الادعاء وزير الوصاية [١٦]، ما جعل الحكومة تقدم لاحقا على نقل صلاحيات التقرير في شؤون التعاقد والتفرغ إلى مجلس الوزراء، بحيث انكشف على نحو فاضح فقدان الجامعة استقلاليتها، ودفع الأساتذة ورئيس الجامعة إلى رفع شعار "ارفعوا أيديكم عن الجامعة". وتحول هذا إلى شعار وطني شاركهم فيه رجال السياسة أنفسهم! المهم أن الحالتين أظهرتا وهما مشتركا: ظن كل طرف أنه إذا أمسك بالصلاحيات بنفسه ضمن جودة الأداء وضبط المعايير الأكاديمية، وزير الوصاية من باب المحاسبة والضبط، والأساتذة من باب الاستقلالية والتمثيل الديمقراطي. فيما كشفت الوقائع قوة المحيط وضغطه على الطرفين، والمعنى الذاتي الذي اتخذه كل من مفهومي الاستقلالية والوصاية.

٢٣. للاستقلالية علامات تتعلق بعمل الجامعة وشروطها: ١) الاعتراف، داخل الجامعة وخارجها، باستقلالية المعرفة، بما هي (المعرفة) كليات Universals تتطور وتتغير في مساحة عالمية، لا تسجنها جماعة ولا يمتلكها فرد، وبالتالي لا تتسق الاستقلالية مع الانقطاع عن المجتمع العلمي والمساحة العالمية ولا مع الأيديولوجيات القاهرة؛ ٢) الاعتراف بأن دور الأستاذ هو نقل هذه المعرفة من جهة، والتفاعل معها وتطويرها، عبر البحث، من جهة ثانية، أي أنه في الوقت نفسه معلم وعضو في المجتمع العلمي. لذلك لا تتسق الاستقلالية مع فقر التسهيلات الجامعية وفقر الأستاذ ولا مع أساليب التعليم التي تمارس في التعليم ما قبل الجامعي، ولا مع ضعف شروط البحث؛ ٣) اتصال الجامعة بالمجتمع وقطاعاته ولا سيما الإنتاجية منها. وبالتالي لا تتسق الاستقلالية مع التغاضي عن تلبية حاجات سوق العمل وعن تطوير

قطاعات المجتمع فهذه العلاقة تساهم في تعزيز استقلالية الجامعة عن الضغوط السياسية؛ ٤) مشاركة أفراد الهيئة التعليمية في اتخاذ القرارات، في المناصب التي يشغلونها، وفي المجالس التي ينتسبون إليها، تطبيقا لمبدأ الزمالة؛ ٥) وجود أنظمة عامة ومقاييس ومعايير حول مختلف شؤون العمل الجامعي بما يحصن متخذي القرارات، بمن فيهم الزملاء، ويمنع انكشافهم أمام الضغوط الآنية والخاصة، الداخلية والخارجية، مع تطوير مستمر لهذه الأنظمة؛ وفي البلدان النامية حيث يضعف العنصر العام في المجتمع تعتبر الدولة الأكثر ضمانة له، بالمقارنة مع الجماعات المحلية التي تميل إلى التملك والتسخير؛ ٦) توافر موارد مالية إضافية إلى جانب ما تؤمنه الحكومة، والتأمل المستمر في أساليب الإنفاق وإدارته والعائد منه؛ ٧) وجود عملية محاسبة مستمرة، داخل الجامعة، من مرتبة إلى أخرى، ومن جانب الجامعة تجاه الدولة. فالاستقلالية صنو المسؤولية، ومن يفرط بالمسؤولية يسوغ للسلطة الأعلى، أو السلطة السياسية عندنا، انتزاع الصلاحيات منه وإفقاده استقلاليته. ويفترض مبدأ المحاسبة وجود نظام لتوليد المعلومات ونقلها ورفع التقارير وإدارة مناقشات مفتوحة حول السياسات والمنجزات، ويفترض أيضا صدور تقرير سنوي، يجيب فيه مسؤولو الجامعة عن المساءلة الطبيعية للدولة التي تمول وتعين المسؤولين الكبار فيها، إلخ. أين الجامعة اللبنانية في أنظمتها وممارساتها من هذه العلامات؟

٢٤. **الاستقلالية لا تعني الاستقلال عن الدولة والانتماء إلى القطاع الخاص، كما أنها لا تعني عدم المحاسبة.** إن مشكلة الاستقلالية تعاني منها معظم الجامعات الخاصة في لبنان ومعظم الجامعات في الدول النامية، الحكومية منها والخاصة على السواء، فهي تتعلق بمكانة الجامعة وبعلاقتها بالحكومة وبالقوى الاجتماعية، وهي تعني ببساطة أن السلطة فيها للشأن الأكاديمي، المتجسد في معايير وفي هيئات ومراتب ذات تعريف أكاديمي تراتبي.

٢٥. **لا تعتبر سلطة الوصاية، كما أقرها القانون ٦٧/٧٥، ماسة بالاستقلالية.** ذلك أنه بحسب هذا القانون ليست لوزير الوصاية صلاحيات تتعلق بتسيير شؤون الجامعة. إنما تتحدد صلاحياته بكونه وزيرا، يمثل الحكومة، ينقل توجهاتها وسياساتها إلى الجامعة، ويقوم عنها بالرقابة والمساءلة، من جهة أولى، ومن جهة ثانية ينقل إلى مجلس الوزراء المشاريع والاقتراحات والترشيحات، عندما تكون سلطة اتخاذ القرار في عهدة مجلس الوزراء. بهاتين الصفتين يتخذ الوزير، نظريا، موقعا ممتازا لجهة توفير الحوار وتهيئة المناخ المناسب لمساعدة الجامعة على أداء مهامها ضمن معادلة الاستقلالية-المحاسبة، إذا ما طبق القانون، وتوافرت له في هيكلية وزارة التعليم العالي الأجهزة القانونية والمالية والأكاديمية المناسبة لأداء هذا الدور المساعد. لكن بعض الممارسات السابقة دلت على نزعة أخرى كلما اعتقد وزير الوصاية أن زيادة سلطاته هي الضمان [١٧] .

[أنظر التوصيات والاقتراحات: القسم الثاني، ص ١٤٤]

الفصل الثالث

التفريع والتجميع

٢٦. كان إنشاء الفروع في أول أمره استجابة لظروف الحرب. ولكن هذه الاستجابة تجاوزت مجرد تجنيب الجامعة مغبة التعطيل أو تجنيب أهلها مخاطر القتال ومصاعب الانتقال. فقد أصبح التفريع بابا لمطامح فرضت نفسها على الجامعة، هي نفسها المطامح التي استهدفت مناطق البلاد وجماعاتها ومختلف مرافقها. فأصبحت الفروع غرضا للسيطرة أو لتنازعها من جانب القوى المهيمنة في كل منطقة. وتبعت حالة كل فرع، إلى مدى بعيد، مسلك القوة المسيطرة عليه ومدى نفوذها في دائرة السلطة. فقد كانت هذه القوة محكمة في أهم شؤون الفرع: من اختيار المدير الذي حاز، لحساب القوة التي كانت تفرضه، نوعا من الاستقلال بشؤون الهيئة التعليمية، إلى السيطرة على مقدرات التمثيل والنشاط الطلابيين، إلخ. وقد ثبتت ملامح من هذه الاحتكارات، بعد نهاية الحرب، سهل استمرارها منطق المحاصصة والتلزيم السياسيين بما فرضاه من إيكال أمر المناطق والطوائف، لجهة علاقتها بالدولة، إلى مراجع وقوى بعينها خرج كل منها من الحرب حائزا نوعا من حق التصرف بما يخص منطقته أو طائفته من حقوق على الدولة. وهو ما انتهى إلى تقاسم للمؤسسات العامة ضرب عموميتها إذ وزعها بين مراجع جزئية التمثيل دامغا كلا منها بدمغة المرجع الذي يتولاها بالأولوية ومجزئا بعضها الآخر إلى مواقع تتوزعها المراجع فيما بينها. ولم تنج الجامعة اللبنانية من هذا المنطق واعتمدت فيها الصيغة الأخيرة-أي تعدد المراجع وما يليها من ولايات. كانت هذه هي وجهة الاستعمال السياسية للتفريع. فهذا الأخير لم يكن، حين انطلق في الحرب ولا حين صمد بعدها،

مجرد تلبية فرضت نفسها لحاجة عملية. بل إن المطلوب، على وجه التحديد، إذا أريدت العودة إلى منطق المؤسسة، أن يتحول التفريع إلى تلبية لحاجة عملية. أي أن تمليها مصالح جمهور المؤسسة وحسن أداء هذه الأخيرة لوظيفتها العامة. من هذا المنطلق الجديد يمسي متوجبا النظر إلى فرص دراسية وفرتها فروع الجامعة القائمة خارج بيروت الكبرى لفئات وشرائح اجتماعية كان وصولها إلى الجامعة مستصعبا (سكان المناطق البعيدة، والإناث منهم على الخصوص). هذا إلى مساهمة الفروع المذكورة في تخريج اختصاصيين من سكان تلك المناطق تحتاجهم قطاعات فيها ولا سيما قطاع التعليم.

٢٧. **الجامعة اللبنانية اليوم هي جامعة مشتتة، ليس لها عنوان.** فقد كانت موزعة عام ١٩٩٧/٩٨ على أربعة وثلاثين موقعا، داخل بيروت الكبرى وسائر المحافظات. بعض الكليات موحد (الطب، الصيدلة، الزراعة، السياحة) وبعضها موزع في فرعين (التربية والإعلام، علما بأنه صار لكل منهما موقع ثالث ضمن بيروت)، وهناك كليتان ومعهد بثلاثة فروع (إدارة الأعمال والهندسة والفنون، علما بأن لإدارة الأعمال شعبة في النبطية وأخرى في عاليه ولمعهد الفنون شعبة في دير القمر)، وهناك خمس كليات تقوم في خمسة فروع (الحقوق، الآداب والعلوم الإنسانية، العلوم الإجتماعية، الصحة، والعلوم).

٢٨. **يجمع هذا الشتات حال من الفقر العام في البنى المادية في الكثير من الكليات، وترد في خدمات الصيانة.** وهذا ما تظهره الوقائع، كما تظهره الشكوى العامة والتذمر من قبل أفراد الهيئة التعليمية والطلاب. الإجماع منعقد على فقر المكتبات، الصغيرة إجمالا والمتقادمة المحتويات، والمفتقدة للجديد من الكتب المتخصصة والدوريات، فضلا عن قصر الدوام والنقص الفادح في تجهيزها، وعن عدم صلاح محتوياتها لحاجات البحث العلمي،

وهذا أيضا حال المختبرات. والمساحات ضيقة. وأجهزة الحاسوب قليلة العدد أو مشلولة والصيانة متردية، وهلمجرا . المهم أن تمدد الجامعة في فروع تتجاوز قدرتها المادية والإدارية سبب تملعا في نسيجها المادي، وولد حالة عامة يمكن وصفها بالمزرية (أنظر الفصل الرابع).

٢٩. **وفي إطار التنازع والشد في هذا الاتجاه أو ذاك تعرضت بعض الفروع أكثر من غيرها لتدهور الشروط الأكاديمية فيها.** وتشير المعلومات المجمعة أو الآراء التي أدلى بها أساتذة الجامعة إلى وجود تسهيلات أفضل في بعض الفروع الثانية، أولى مواليد التفريع (١٩٧٧)، وذلك بفعل المساندة التي تلقتها هذه الفروع من محيطها، وكان رئيس الجمهورية آنذاك، ووزير التربية، من هذا المحيط. وساهم في ذلك لاحقا عدم ثبات الميليشيا المحيطة بها في سدة الحكم، فجنبها ذلك ما تعرضت له الفروع الأخرى من ضغوط متمادية للقوى التي طال وجودها في الحكم ومشاركتها في اتخاذ القرارات اليومية حول الجامعة. وتشير ردود الأساتذة إلى أن الفروع الأولى والخامسة كانت الأكثر تعرضا لهذه الضغوط ولإجراءات الاستيلاء عليها وهدر المعايير الأكاديمية. هذا التباين بين الفروع يحمل في أحد وجوهه معنى التفكك، ويبقى، في وجه آخر، ضمن سقف الفقر العام في البنى المادية.

٣٠. **أنشأ التفريع حالة من التفكك في المناهج وتطبيقها، وكأن الإجازة التي يحصل عليها طالب في فرع معين هي غير الإجازة التي ينالها طالب ثان في فرع آخر في الكلية نفسها.** فمن أصل ٧٢٧ مقررا (أو مادة) تعلم في ست كليات تعتمد النظام السنوي (الحقوق، الآداب، إدارة الأعمال، العلوم الاجتماعية، الفنون، الإعلام) ثمة ٣٦٣ مقررا فقط (٥٠%) تعتبر مقررات متطابقة، أي تعطى في جميع فروع كل كلية تحت التسمية نفسها، وبالمدة الزمنية نفسها (ساعة، ساعتين، إلخ. في الأسبوع). وأما في باقي الحالات فإما أن المقرر غائب في فرع دون غيره (٥،٥%) أو موجود في فرع دون

غيره (٨٨،٨%) أو موجود في مختلف الفروع لكن يعطى في مدد زمنية متباينة (٣٢،٥%) أو أن هناك جملة من المقررات المختلفة في أسمائها ومددها بين فرع وآخر (٣،٤%). وترتفع نسبة المقررات المتطابقة إلى ما فوق ٥٠% في إدارة الأعمال والعلوم الاجتماعية، لكنها تنخفض إلى ٤٠% وما دون في الحقوق والآداب والفنون والإعلام[١٨]. كذلك ساهم التفريع في التردي العام بفتح البرامج ووضع المناهج وتطويرها (أنظر الفصل الخامس).

٣١. **ولا يخفى أن التشتت تبرره وتؤمن استمراريته مصالح ضيقة للمستفيدين من الفروع إداريا وماليا وتربويا وسياسيا.** بحيث تحولت الفروع إلى مناطق نفوذ جغرافية وطائفية بحكم الظروف التي أملت تأسيسها وبررت استمراريتها. وبطبيعة الحال فإن الناتج هدر مالي وبشري (في طاقات كل من الهيئتين التعليمية والإدارية) تفرضه صيغة التفريع الراهنة فرضا على الجامعة فيحول دون عقلنة أدائها العام وتحسينه (أنظر الفصل السابع حول الهيئة التعليمية والفصول التاسع والعاشر والحادي عشر حول الهيكلية الأكاديمية والهيكلية الإدارية والشؤون المالية).

٣٢. **يستند دعاة توحيد الجامعة في حججهم ضد التفريع إلى الآثار السلبية العديدة له:** تثبيته حال التعازل الطائفي والجهوي بين صفوف النخبة وما يشكله ذلك من خطر على مستقبل البلاد الاجتماعي-السياسي وعلى السلم الأهلي، وتفتيته الشخصية المعنوية للجامعة وفاعليتها الإدارية والسلطة الأكاديمية ومعاييرها فيها، وتحويله الفروع إلى إقطاعات سياسية وإدارية على نحو يسهل سيادة منطق المحسوبيات وفساد عملية التوظيف والخلل في الإنفاق وفي اختيار الطلاب وتعليمهم وترفيعهم، وتثبيته الحال الزرية لأبنية الجامعة وتجهيزاتها التي يشكل كل ترميم فيها بابا إضافيا للهدر، وتسببه بهدر كبير في جهود الهيئات الإدارية والتعليمية بفرضه تكرار الجامعة للوظيفة الواحدة، وضربه وحدة التمثيل الطالبي وفاعليته وجعله هذا التمثيل أسيرا

في كل فرع لحزبية طائفية طاغية، وتغليبه لونا طائفيا على الهيئة التعليمية في كل فرع، فضلا عن الهيئة الإدارية والموظفين، وفرضه منطقا طائفيا على تكوين المجالس الجامعية (مجلس الفرع، مجلس الوحدة، مجلس الجامعة)، ورابطة الأساتذة المتفرغين، وقد بلغت قوة هذه الامتدادات حداً تمكنت معه من إقصاء ما كان تبقى في الرابطة من نزعات كانت تتغذى من تجربة الجامعة الواحدة قبل الحرب، إلخ.

٣٣. **لكن للمدافعين عن بقاء الفروع حججهم:** فالفروع تتماشى عندهم مع دواعي إنماء المناطق وتحاشي النزوح نحو المدينة، ومع اللامركزية الإدارية (التي تتبناها الدولة) ومع تأمين فرص التعليم العالي للطلاب في المناطق، وتحفظ الأمان في العمل للهيئتين التعليمية والإدارية، وتحفظ استقلال التمثيل الطلابي واستقلال النشاط السياسي في كل فرع بعيدا عن اتجاهات الهيمنة المتأتية من فروع أخرى، ويتماشى التفريع مع الوضع السياسي العام في البلاد ومع مفهوم التعدد. ثم إن "التوحيد" له مشكلاته الناجمة عن زرع جسم ضخم (للجامعة) في موقع واحد (المواصلات، حفظ الأمن، الحريات، احتمالات التصادم بين الطلاب، الصعوبات الإدارية، إلخ) أو الناجمة عن مفاعيله: إلغاء التباين بين الفروع بتعميم المستوى الأدنى، إلغاء التنوع الثقافي والاختيارات اللغوية، وإلغاء تنوع أنظمة التدريس ومناهج البحث، فضلا عن التنوع الأيديولوجي، إلخ.

٣٤. **السجال بين المدافعين عن التوحيد والمدافعين عن التفريع يعود إلى وضعيات سياسية حساسة. وإصلاح الجامعة، إذ يستهدف الواقع المتردي الناجم عن التفريع، يستلزم مشاركة سائر أهل الجامعة فيه.**

أ. قبل ١٩٧٥ كان توسيع الجامعة اللبنانية وإنشاء كليات تطبيقية خارج بيروت مطلبا رفعته القوى الطالبية بمختلف اتجاهاتها، في إطار مفهوم اللامركزية وإنماء المناطق، بما يعني ذلك من زيادة في فرص الالتحاق

بالتعليم العالي في هذه المناطق وتأمين حاجاتها التنموية من الاختصاصيين الجامعيين. وهذا يعني أن **وجود الفروع الثالث والرابع والخامس يقع، نظريا، في باب اللامركزية.**

ب. لكن عندما صدر المرسوم ١٢٢(عام ١٩٧٧) بإنشاء الفروع الثانية وأوكل صلاحيات مجلس الجامعة إلى مجلس الوزراء جوبه باستنكار من الفروع "الأولى" ومحيطها السياسي. وظل هذا الاستنكار قائما حتى بداية الثمانينيات ثم بدأ بالخفوت تدريجا. فقد برزت قوى سياسية جديدة في بيروت "الغربية" والجنوب تناظر القوى القائمة في بيروت "الشرقية"، وجرت الأمور وكأن كل طرف نال حصته من فروع الجامعة. فخفت الاستنكار وتحول إلى دفاع عن الفروع المستجدة وعن حاجاتها. وحيث لم تتمكن بعض القوى من إنشاء "فروع" فرضت وجود "شعب" (النبطية، عاليه، ودير القمر). **وهكذا صار التفريع قائما بإجماع المذاهب.**

ج. أما بعد اتفاق الطائف وبدء الجمهورية الثانية (عام ١٩٩٠) فقد تغير ميزان القوى في الدولة لمصلحة القوى السياسية الإسلامية، وبدأت منذ تلك الآونة الدعوة إلى التوحيد. **وبالتالي فإن الحجج المسوقة دفاعا عن التوحيد أو عن التفريع تجد منابتها في وضعيات سياسية حساسة:** شعور "أقلوي" لدى المدافعين عن التفريع، وخوف جدي من أن يؤدي التوحيد إلى إزالة التباينات في النوعية وتعميم المستوى الأدنى، وإلى إلغاء المواقع الباقية للقوى الاجتماعية المسيحية داخل الجامعة. يقابله شعور "أكثروي" لدى المدافعين عن التوحيد. ويؤيد طروحات المدافعين عن التفريع كون دعاة التوحيد هم القيمون على الفروع الأخرى، أي أنهم، في نهاية المطاف من أهل التفريع أساسا، مع نية مبيتة للسيطرة على الفروع الثانية. كذلك يؤيد هذا الشعور أن بعض دعاة التوحيد يستهدفون في طروحاتهم علنا الفروع الثانية فحسب، مع غض النظر عن شعب عاليه ودير القمر والنبطية.

د. ومجمل القول إن قضية التفريع والتجميع لا تستقيم معالجتها استنادا إلى مصالح فئوية، وتفرض تحاشي استفزاز أي مشاعر طائفية، كما تفرض تقديم رؤية شاملة لمستقبل الجامعة اللبنانية، تأخذ بالاعتبار متطلبات اللامركزية وحاجات المناطق، ومتطلبات الحفاظ على الجودة، ووقف الهدر وزيادة الفعالية ووجود نظام فعال للسلطة الأكاديمية. وهذا يتطلب جمع الجهود وتأمين **التوافق حول الإصلاح والالتزام بالسير فيه، وإنشاء جامعة مركزية قوية لأن الجامعة هي التي تجمع. وإذا كانت متطلبات اللامركزية تفرض وجود فروع في المناطق، فإن متطلبات الجودة والفعالية تفرضان فتح البرامج واغلاقها في هذه الفروع تبعا لمعايير واضحة في الجودة الأكاديمية.** ويقتضي ذلك اتخاذ ما يلزم من الاحتياطات لإبقاء الفروع مشدودة إلى مراكز الكليات الرئيسية وملتزمة معاييرها. فقد ظهر بالتجربة أن انطواء فروع الأطراف على نفسها وبعد ما يجري فيها عن المتابعة العامة ينتهيان بها إلى خضوع غير محمود النتائج لنوع محلي ضيق من المصالح والمقاييس. ويمكن تلافي ذلك باعتماد صيغة الامتحانات المشتركة (وضع الأسئلة وتصحيح المسابقات) حيث تيسرت وبالاقتصار في الفروع على برامج معينة (حلقة أولى، أو اختصاص معين) حيث لا تفرض الضرورة ولا تسمح الشروط بغير ذلك. ويكون التحصيل خاضعا لمعايير التقويم في المركز. أخيرا يجب-ويمكن-أن يعاد النظر منذ الآن في حالات التفريع المفرط على مستوى الدراسات العليا، وهي حالات تتسبب، في بعض الكليات، بهدر جسيم لطاقة الهيئة التعليمية، فضلا عن تفريط في المعايير ينشأ من فقدان شروط البحث التي تقتضيها هذه الدراسات.

٣٥. **يقدم اعتماد صيغة الحرمين في بيروت الكبرى، بما قطعه من شوط عملي نحو التنفيذ، أفقا حسيا للانتقال بمسألة التفريع والتجميع من حالة العبء الرازح على الجامعة، الموروث من مرحلة الحرب والمقيد بمنطقها،**

إلى حالة الاستجابة التنموية الموافقة-إذا أحسن استكمالها-لمعايير عمل المؤسسة ولرسالتها العامة. فإذا أبرم المخطط المتداول بشأن حرم الفنار وبوشر تنفيذه مع الحرم المركزي في الحدث وأحسن الاستعداد لتسلمهما وتسييرهما واعتمد الاتجاه إلى إنشاء الأحرام الثلاثة في المناطق، وأخذ، لجهة البرامج وتكاملها بين المركز والفروع، بما سبق بيانه في الفقرة السابقة، كان لهذه الصيغة مزايا كثيرة أهمها: أ) أنها تحصل للجامعة وحدة الشخصية والعنوان وما يليها من تغيير ممكن-وإن لم يكن محتما-في نظرة أهلها وغيرهم إليها. ب) أنها تزود الجامعة إطارا لتحسين العمل فيها ووسائل لهذا العمل وتبطل أعذارا قائمة للانصراف عنها إلى غيرها وللتهاون في مستوى أدائها. ج) أنها تحقق الوحدة لهيئاتها الطلابية والتعليمية والإدارية من غير استثارة خطيرة لعصبيات المناطق والطوائف. فالحساسية المسيحية مراعاة هنا بوجود حرم كبير في قلب المنطقة المسيحية يفوق الفروع الثانية الراهنة حجما طلابيا. هذا فضلا عن وجود الحرم الآخر على تخوم منطقة مسيحية أيضا. ولا يمكن، في المقابل، مجاراة المطالبة باستمرار الفرز الطائفي القائم إذ هو يمس-بطابعه "الأبارتيدي"-أسا من أسس الصيغة المجتمعية اللبنانية وشرطا من شروط استمرارها، ولا تأخذ به جامعات مسيحية-حالا أو أصلا- هي الأميركية والقديس يوسف والبلمند. هذا فضلا عن أن تجربة هذه الجامعات وتجربة فروع الشمال والبقاع تبطل الحجة الأمنية القائلة بتعذر التعايش الطائفي في الجامعة واحتمال إفضائه إلى العنف. د) أنها تنحو إلى فرض التجانس المفقود اليوم في البرامج والمناهج ومعايير التقويم. وهي لا تمنع، مع ذلك، تنوعا في الخيارات اللغوية-المرجعية ضمن الكلية الواحدة تدعو إليه اتجاهات الطلاب الثقافية وإعدادهم السابق للجامعة، هـ) أنها توسع، بوجود عدد من الكليات المتآزرة في حرم واحد، في مجالات الاختيار المتاحة للطلاب، إذ تتيح لهؤلاء أن يسجلوا أنفسهم في مقررات

موزعة بين كليتين، مثلا، ومتكاملة. وهي تتيح أيضا عدم تكرار المقررات المشتركة بين الكليات، فتحقق وفرا مختلف الوجوه بتدريس كل من هذه المقررات مرة واحدة ما لم يفرض عدد الطلاب اللجوء إلى التشعيب. و) أنها ترد ذريعة "إنماء المناطق" المتخذة مانعا للتجميع، وتخفف ثقل السنوات الأولى الفادح (والمفتعل) عن الحرمين الجديدين ولا تنقص طلاب فروع المناطق الحالية (إذا اعتمدت فيها صيغة الحلقة الأولى) إلا بمقدار ٣٠% تقريبا وتبسط هيكلية التدريس فيها ونظام حاجاتها، بحيث تقفل دهاليز الهدر أينما فتحت، ولا سيما على مستوى الدراسات العليا بخاصة. ز) أنها لا تورث، فوق ذلك، عزلا طائفيا في المناطق، لأن تكوين طلاب فروع المناطق يتصل بالبنية السكانية لها وليس بالفرز الطائفي، وهو عموما تكوين مختلط. ح) أنها تحصر الحاجة إلى تسهيلات سكنية وغيرها لطلاب المناطق في حرمي بيروت في أعداد محدودة من الذين لا يتابعون دراستهم في المناطق. ط) أنها توزع ضغط المواصلات والحركة واحتياجات الكتلة الطلابية الكبيرة، في محيط بيروت، بين موقعين. ي) أنها تفسح في المجال، مستقبلا، أمام توحيد لإجراءات القبول، في الجامعة، يعمم الصيغة المركزية لمباريات الدخول ويتضمن إجراء بعض الامتحانات مركزيا أيضا. ك) أنها تبقي في يد الجامعة مساحتين ضخمتين من الأرض في جوار بيروت، فلا تتخلى الجامعة عن أي منهما (بخلاف ما تنتهي إليه صيغة الحرم البيروتي الواحد). وهذه ضمانة عظيمة لإمكانات نمو الجامعة في المستقبل. فهذا النمو لم ينفك، منذ وجدت الجامعة، عن تجاوز التوقعات.

[أنظر التوصيات والاقتراحات: القسم الثاني، ص ١٤٦]

الفصل الرابع

الأبنية والتجهيزات

٣٦. **ثمة اعتراف عام بتردي البنية التحتية للجامعة اللبنانية.** يقول كتاب صادر عن الجامعة عام ١٩٩٨: " فمنذ نشأتها وحتى اليوم، لم تشهد الجامعة اللبنانية حياة جامعية بالمعنى الكامل، لغياب المجمعات الجامعية، وظلت طيلة تاريخها الممتد على خمسة عقود مشتتة الكليات والمعاهد والفروع، لا تتوفر في أبنيتها المستأجرة غالبا، والتي هي أساسا أبنية سكنية، أية شروط يتطلبها العمل الجامعي. وهي أساسا غير كافية لجهة مساحتها لتأمين مقعد دراسي مع كل متطلباته الأساسية (مختبرات، مكتبات) لكافة طلابها. إذ لا تتجاوز السعة الاستيعابية للمباني الحالية، القدرة على تأمين المكان لأكثر من ثلث عدد الطلاب، مما يعني أن الجامعة بحاجة إلى ضعفي المساحة الحالية للمباني، كي تتمكن من تأمين مكان تتوفر فيه متطلبات العمل الجامعي لطلابها (...). ولعبت تلك الأبنية باستمرار عائقا كبيرا أمام تأمين حياة جامعية لائقة للأساتذة والموظفين والطلاب، وكذلك أمام توفير متطلبات العمل الجامعي كما يجب أن يكون: مختبرات، مكتبات، قاعات مطالعة، مكاتب أساتذة، قاعات محاضرات قادرة على استيعاب الأعداد المتزايدة للطلاب، ملاعب، حدائق، مسارح ... الخ بل إن أوضاع المباني الحالية تزداد سوءا عاما بعد عام، بسبب ضغوط الاستخدام وضعف الصيانة التي هي أساسا على عاتق صاحب الملك، عدا عما سببته الحرب من تصدع وتخريب في تلك المباني"[١٩] . كذلك تجمع الآراء المجمعة من الأساتذة والطلاب الذين استقصيناهم على معاناتهم من البنية التحتية القائمة.

٣٧. تبين المعطيات المنشورة الفجوة القائمة في أكثر الأحيان بين المقاييس المعتمدة عالميا وواقع الحال. فالمساحات الاجمالية، الداخلية والخارجية، منخفضة معدلاتها عموما ولاسيما في الكليات النظرية [٢٠] ، ومساكن الطلاب غير موجودة والمساحات الخضراء قليلة، والملاعب ضيقة وتختلط أحيانا كثيرة، حيث وجدت، بالمرائب، أو أنها عبارة عن مسطحات من الباطون، أو مشتركة بين أكثر من كلية [٢١] . **قاعات التدريس** مساحاتها مقبولة لكن التفاوت شديد بين كلية وأخرى [٢٢] . **مكاتب الإدارة** رحبة وأكثر تجهيزا، على الأقل من منظور الإدارة التقليدية، بخلاف **مكاتب الأساتذة**، الغائبة أحيانا، والضيقة المساحة والأقل تجهيزا [٢٣] . **قاعات المختبرات والمحترفات** قليلة[٢٤]، وتتفاوت المساحة المكتبية بين كلية وأخرى [٢٥] . وترتفع نسبة الطلاب للمختبر الواحد فيما تنخفض محتويات هذه المختبرات كميا ونوعيا [٢٦]. **والمكتبات** لا تتفق إجمالا مع المعايير المعروفة من حيث عدد الكتب والدوريات والتنظيم ومؤهلات العاملين فيها والقدرة على خدمة الرواد [٢٧]. وقد بذلت جهود لتزويد الجامعة بأجهزة **حاسوب**، لكن معدل النمو في انتشارها كان أدنى من معدل النمو في عدد الطلاب وأدنى بكثير مما تحتاجه جامعة حديثة. ابتدأت هذه الجهود في السبعينيات [٢٨]، وزادت بصورة ملحوظة في التسعينيات، وانخفض عدد الطلاب للحاسوب الواحد من ١٣٦ عام ١٩٩٤/٩٥ [٢٩] إلى ٧٣ عام ١٩٩٧/٩٨ [٣٠] وما زال بعيدا جدا عن المعدل المثالي (١٥)، وهو لم يستعمل بعد بصورة فعالة في المكتبات [٣١] . كذلك بذلت مؤخرا جهود لاستخدام شبكة الإنترنت والسيفيد من قبل الأساتذة لكن الأمر لم يتحول إلى حقيقة واقعة، ولعل السبب أن المحيط الجامعي (الإداري، العلمي، التنظيمي ... إلخ) يجعل بعض الجهود عرضة للتشتت السريع ولانخفاض الفعالية.

٣٨. ثمة عدد كبير من المباني في الجامعة، لكن مظاهر النقص وعدم الملاءمة وعدم الصلاحية قوية. فالمباني هي أساسا مبان للدروس، فيما تفتقد المباني المخصصة للأعمال التطبيقية [٣٢] ، والمباني المستخدمة هي في معظمها مستأجرة، كانت مساكن أو مكاتب أو ثكنة أو ديرا أو مستشفى، أو مأوى للعجزة، أو مدرسة. والمباني التي بنيت لكي تستأجرها الجامعة بنيت على مثال المدرسة. ومن أصل ما يزيد عن السبعين مبنى هناك ثلاثة فقط تملكها الجامعة (الحدث، الفنار، الصنائع) [٣٣] . وليس في هذه المباني ما شيد لكي يكون مطعما أو مقصفا أو مساكن للطلبة. مع ضعف عام في خدمات الصيانة [٣٤] .

٣٩. تترك أحوال المباني والتجهيزات آثارا سلبية على الحياة الجامعية. فغلبة مباني الدروس تضيق فرص ممارسة النشاطات الجامعية المتعددة الأهداف خارج الصف، وتفضي إلى جعل الحياة الجامعية صفية بالدرجة الأولى، وتقلل فرص التفاعل بين الطلاب، وتضعف شروط الانتماء إلى المؤسسة. وغياب المباني والمساحات التطبيقية تقلل فرص فتح الجامعة على المجتمع بصورة مفيدة وفرص التدرب المهني في ظروف حية وفرص توليد نماذج رائدة. والقلة في مكاتب الأساتذة تضيق فرص متابعة الطلاب، و"العمل" و"التفرغ" في الجامعة. والقلة في الكتب والحواسيب تقلص العلاقة التربوية الجامعية إلى علاقة إملاء وتلق، وتضعف تكوين مهارات جمع المعلومات والاطلاع على الأعمال والنظريات، وتحليل المعطيات، وكتابة التقارير والأبحاث. ثم إن التفكير بالمتطلبات الحديثة للإدارة يفضي إلى اعتبار قاعات الإدارة غير صالحة، هذا فضلا عن احتياجات رؤساء الأقسام وممثل الأساتذة ومجلس الفرع.

٤٠. إن جميع المشكلات المذكورة أعلاه هي مبدئيا قيد الحل اليوم مع الشروع ببناء المدينة الجامعية في الحدث ومجمع الفنار، لكنها تبقى

مطروحة في فروع المناطق (الجنوب، البقاع، الشمال). فقد وقع عقد بناء المدينة الجامعية في الحدث في شباط ١٩٩٧ وبدأ العمل في أيلول من العام نفسه، ويفترض تسليم المباني والمنشآت خلال ثمانية وثلاثين شهرا (نهاية عام ٢٠٠٠) [٣٥]. أما العمل في مجمع الفنار فما زالت أخباره متضاربة. كذلك فإنه لم يعرف عن فروع المناطق أي مشاريع لبناء مجمعات سوى ما قيل عن توافر قطعة أرض في منطقة البقاع، لبناء مجمع عليها، وعن رصد اعتماد له في موازنة ١٩٩٧/١٩٩٨.

٤١. **لكن الدلائل لا تشير إلى أية استعدادات لتسلم المدينة الجامعية في الحدث ومجمع الفنار.** ذلك أن تصميم المدينة الجامعية في الحدث هو تصميم حديث لا سيما في درجة المكننة فيه وفي شبكة الخدمات والتسهيلات التي يوفرها، فيما اعتادت الجامعة على إدارة مبان عادية تضم صفوفا تقليدية. هذا البون الشاسع بين نموذجين في المكان والإدارة يفترض سده عن طريق تحضير القوى البشرية والأنظمة اللازمة مسبقا، وإبان تنفيذ المشروع، لكي يجري "التسلم" بصورة طبيعية. لكن لا شيء يدل حتى تاريخه على أن مثل هذه التحضيرات قيد الحصول مما يشكل تهديدا بتضرر المكان الجديد في وقت سريع لاحقا.

[أنظر التوصيات والاقتراحات: القسم الثاني، ص ١٥٠]

الفصل الخامس

البرامج والمناهج

٤٢. **توفر الجامعة اللبنانية برامج كثيرة، في الشهادات (إجازة، دبلوم، دكتوراه) والاختصاصات كافة.** ويبلغ مجموع ما توفره حوالي ١٥٣ برنامجا، بينها ٨٨ على مستوى الدراسات الجامعية الأولى (إجازة، جدارة، دبلوم تطبيقي)، و ٥٢ على مستوى دبلوم الدراسات العليا (بما فيها شهادات الطب) و ١٣ على مستوى دكتوراه. وهو أكبر عدد برامج توفره جامعة في لبنان (٩٢ في الجامعة الأميركية و ٨٠ في جامعة القديس يوسف) ومعظم هذه البرامج نجدها في ثلاث كليات هي الآداب ومعهد العلوم الاجتماعية والتربية.

٤٣. **يلاحظ وجود نزعة استخفافية أحيانا في فتح البرامج، وبالتبعات الأكاديمية والإدارية والمالية لهذا التوسع، مع عدم وجود قاعدة منصوص عليها لفتح البرامج وإغلاقها.** تتمثل هذه النزعة في قلة الاهتمام بالناحية الفنية في البرنامج (المنهاج، توافر الاختصاصيين)، أو بمسوغات إنشاء برنامج ما والجدوى منه وكلفته، أو بمدى توافقه أو تعارضه أو تشابكه مع برامج أخرى وكليات أخرى في الجامعة، أو بمدى توافر الموارد اللازمة لإدارته، أو كل هذه الأمور معا. ولعل العمل على توسيع منطقة النفوذ أو تغليب حساب الأنصبة أو عدم الثقة بالمواقع الأخرى في الجامعة، هي القواعد الأساسية لهذا الأمر. وإلا فكيف نفسر وجود ٢٠ إلى ٣٠ برنامجا على مستوى الجدارة والدبلوم في معهد العلوم الاجتماعية عام ١٩٩٧-١٩٩٨؟ أو احتواء منهاج كلية الصحة أو كلية التربية، على سبيل المثال، مقررات عديدة تعطى في كليات الآداب والعلوم الاجتماعية ومعهد الفنون الجميلة، الخ؟ أما مجلس الجامعة فينزع من جهته إلى إقرار ما يرفع إليه من

اقتراحات برامج من باب "المعاملات" [36] ، علما بأنه السلطة الأكاديمية المولجة بتعزيز الشخصية الأكاديمية العامة للجامعة، ومنع التداخل أو التضارب داخل الجامعة أو بينها وبين الشهادات الأخرى في البلاد[37]. وبينما شهدت كلية العلوم اقفال بعض البرامج بسبب النقص في الأساتذة، فإن كليات أخرى اتجهت نحو التوسع في ظروف الحرب.

٤٤. **تعاني شهادة الدكتوراه أكثر من غيرها من النزعة الاستخفافية وحسابات المصالح، وهي الشهادة التي يشكل أي ترد فيها خطرا على الجامعة ككل.** فقد صدر المرسوم ٩٠٠ المنظم لشهادة الدكتوراه، التي تمثل نظريا تقدما إلى الأمام في التعليم العالي، في فترة شهدت تراجعا إلى الوراء في البلاد عامة والجامعة اللبنانية تحديدا (١٩٨٣). وقد سارعت بعض الكليات إلى تطبيق هذا المرسوم تباعا: الحقوق، الآداب، معهد العلوم الاجتماعية والتربية. وتضافرت العوامل مع ١) دخول ألف ومائة وأربعة من أفراد الهيئة التعليمية في الملاك عام ١٩٨٨[38]، دون تدقيق جدي في الملفات لاسيما فيما يتعلق بالرتب، بحيث كثر حملة رتبة "الأستاذ" والمولجون بالإشراف على الدكتوراه، ٢) ظهور نزعة لدى الذين اقتربوا من سن التقاعد لتسجيل أكبر عدد من الطلاب لتسويغ التعاقد معهم بعد ذلك، ٣) قيام بعض الجامعات الخاصة باسداء شهادة الدكتوراه، ما شجع التنافس معها في التساهل في النوعية. وقد شهدت كلية التربية وطأة هذا التضافر لمدة سنتين [39] . أما في كلية الآداب قسم التاريخ- فقد أشرف البعض على أطروحات في موضوعات "لا يعرفون عنها الكثير"، أو أنهم "لم تعرف لهم كتب أو أبحاث منشورة"، وكثر المرشحون، و"اضطربت المعايير"، وكثر الطلاب سعيا وراء "اللقب"، واستحدثت شعب الماجستير على عجل، فيما المكتبة لا تلبي الطموحات، وظهرت دعوات إلى تجميد هذه الشهادة انقاذا لسمعة الجامعة، وإلى إزالة الشوائب من المرسوم ٩٠٠ وإلى عدم جواز أن "يبعثر" الأستاذ

طاقته في الإشراف على أعداد من الطلاب قد تتجاوز الأربعين[40]. من ناحيته، نزع مجلس الجامعة ليس إلى النظر في المرسوم ٩٠٠ أو في بلورة قواعد وآليات وأنظمة تفصيلية تضبط تطبيقه، بل إلى مناقشة عناوين الرسائل والأطروحات، ظنا منه أن تدخله "الشخصي" في كل حالة على حدة هو الحل. أما خطر التردي في الدكتوراه فمعروف: إنها تولد أساتذة جددا للجامعة، **فإذا ضعفت شروط نيل هذه الشهادة، لعبت الجامعة دور إعادة انتاج تخلفها بنفسها.** وفي مطلق الأحوال فإن إعادة النظر في شروط الحصول على شهادة الدكتوراه يستدعي التفكير بهذه الشهادة على مستوى التعليم العالي في لبنان ككل، بحيث تكون الشهادة التي تسديها الجامعة اللبنانية نموذجا رائدا يقتدى به، لاسيما وأنها هي المسماة "الدكتوراه اللبنانية" والتي بها تعادل الشهادات المحصلة من جامعات أخرى.

٤٥. **ثمة تشتت في تنظيم الشهادات الجامعية يعكس ضعف تكوين الشخصية الأكاديمية للجامعة،** إن من حيث أسماء الشهادات أو من حيث السنوات الدراسية اللازمة لإنهائها. فهناك إجازة من ثلاث سنوات، تتبعها جدارة سنة واحدة (علوم اجتماعية، علوم)، وهناك إجازة من أربع سنوات (آداب، تربية، حقوق)، وهناك "إجازة" و "إجازة تعليمية"، وهناك إجازة مكونة من حلقتين (العلوم، التربية) وإجازة من دون حلقات (الآداب، العلوم الاجتماعية). والتشتت يطول إلى أنظمة التقييم، فبعض الكليات يستخدم النظام السنوي، وبعضها الآخر النظام الفصلي. ويطول أيضا إلى المصطلحات: المقررات، المواد، الأرصدة، الوحدات. والمقررات مرمزة أحيانا (بحسب مستواها) كما في كلية العلوم، وغير مرمزة أحيانا أخرى. هذا التشتت يجعل من الصعوبة بمكان مقارنة المقررات والمواد، ويمنع الحركية الأفقية (الانتقال عن طريق معادلة المواد والمقررات) بين الكليات، وبين الجامعة اللبنانية وغيرها من الجامعات الأخرى في لبنان.

٤٦. تقييم البرامج والمناهج تقليد غير معروف في الجامعة. إذ لم تجر على حد علمنا أي محاولة لوضع تقرير تقييمي لبرنامج ما، على أي مستوى كان، يعقلن استبداله أو تعديله أو استبقاءه. وسوف يكون مفاجئا العثور على رسالة جامعية (في معهد العلوم الاجتماعية أو كلية التربية مثلا) موضوعها تقييم أحد البرامج في الجامعة اللبنانية، أو مغازي وأبعاد النظام الفصلي إزاء النظام السنوي، أو نظام الإجازة بأربع سنوات إزاء نظام الثلاث سنوات، إلخ.

٤٧. يسجل غياب الأطر الموجهة لعملية وضع المناهج ما يحولها أحيانا إلى صراع مصالح واجتهادات ويؤخر إنجازها. فباستثناء منهج كلية التربية لا نجد غايات معلنة حول وظيفة الكلية وحول أهداف كل برنامج على حدة، أو خيارات معلنة تتعلق بفلسفة البرنامج لجهة خلفياته المعرفية وآفاق تغييره وتجديده، أو خيارات تتعلق باحتمالات استعمال لغة أو أخرى (الحيز الخاص باللغة الأجنبية في البرامج التي لا تدرس بالأجنبية)، أو خيارات معلنة تتعلق بتكوين المنهج (نظري/تطبيقي) و باستراتيجيات التدريس (محاضرات، العمل في فريق، أعمال موجهة) و باستراتيجيات التقييم. ولا نجد عموما معايير ومقاييس متفقا عليها حول أصول صناعة المناهج، لذلك يتحول النقاش حول المناهج إلى عمليات تجاذب، كل باتجاه زيادة المقررات التي تقع في اختصاصه. ويشكل غياب مهام واضحة ومعلنة للجامعة، وعدم إصدار رسائل توجيهية على مستوى الجامعة ككل أو على مستوى كل كلية على حدة، عند الشروع في عملية تعديل المناهج، نقصا يؤدي إلى ارتباك هذه العملية.

٤٨. يجري وضع المناهج في الجامعة على أساس أن الكليات مستقلة بعضها عن بعض (غياب التنسيق). أي إن وضع أو تعديل أي منهج لكلية ما في الجامعة اللبنانية يقوم على افتراض أنه ليست هناك كليات أخرى فيها. وعلى سبيل المثال فإن جميع الكليات تدرس مواد أو مقررات تقع في ميدان

اللغات وآدابها، وتتوزع على ما دون ٥% في الحقوق والصيدلة والهندسة والزراعة لتصل إلى ١٦،١% في العلوم الاجتماعية فإلى ٣٤،٧% في كلية التربية. وكذلك الحال في المعلوماتية والإحصاء وغيرهما. ومعظم الكليات تقوم بنفسها بصناعة المقرر وبالإنفاق على تعليمه، ولا أحد يعرف ما إذا كان مقرر ما في إحدى الكليات له شبيه أو معادل في كلية أخرى. ويكاد يضيع عنوان السلطة الأكاديمية في الجامعة في حقل معين. وباستثناء ما توفره كلية العلوم كتحضير للمتابعة في كلية الطب، فإن هناك انقطاعات غير مقبولة ما بين مناهج الكليات في الجامعة.

٤٩. صناعة المناهج في الجامعة لا تستند عموما إلى إطار واضح حول طبيعة الإعداد الجامعي في نهاية القرن. وتنحرف هذه الصناعة نحو نزعات تثبت طابعها غير المهني: ١) بناء المنهج على أساس الاختصاص فقط من دون النظر في الرصيد الثقافي العام والقدرات العامة التي تؤمن المرونة والتكيف في المهنة؛ ٢) الغياب النسبي لهامش الاختيار أمام الطالب، كأن الطالب متلق سلبي دائما؛ ٣) صناعة المنهج على أساس خطوط منفصلة، بحيث يتعذر على الطالب إعادة النظر في توجهاته بناء على تقدمه في الدراسة؛ ٤) عدم تضمين المناهج نطاقا واضحا لما يسمى بالمقررات العلاجية، التي تسمح للطالب بالتمكن مجددا من المتابعة، بعد فشل ما، لا سيما في المراحل الأولى من الدراسة الجامعية؛ ٥) عدم التمييز بين "قطع" طويلة الأمد في المنهج وأخرى قصيرة الأمد، أي قابلة للتعديل والاستبدال تبعا للتغيرات العلمية والمهنية.

٥٠. ما زالت تسود في الكثير من الكليات أنظمة التقييم التقليدية مما يعزز أسلوب المحاضرة والإملاء في التعليم. تتمثل هذه الأنظمة في إجراء امتحان في نهاية العام تقرر نتائجه النجاح والرسوب. في مثل هذا النظام يكون الحفظ والتسميع هو أساس التعليم، ويتقلص النشاط الأكاديمي إلى حدوده

الدنيا (الاستماع إلى المحاضرة، الذي يستعاض عنه أحيانا بتصوير المحاضرات أو نسخها أو شراء الكتاب المقرر). مثل هذا النظام يفسر إلى حد كبير تدني المهارات الذهنية العامة واللغوية ومهارات التجميع والتحليل والتأليف لدى الطلاب، بسبب غياب فرص ممارستها. وفي بعض الكليات التي اعتمدت التقييم المستمر (كالعلوم) بني هذا التقييم على امتحانات جزئية، ولذلك ظلت المحاضرة والإملاء سيدتي الموقف.

٥١. ثمة حاجة إلى ضمان النوعية من قبل جهات مهنية وأكاديمية خارجية. في بعض الحالات تطلب تعديل المناهج، أو إصدار مناهج جديدة في الجامعة، الحصول على موافقة مجلس شورى الدولة. وهذا أمر غير ضروري من الناحية الأكاديمية، لأن المرجع الصالح في بت المناهج هو الجامعة نفسها فقط.. بالمقابل لا يجري التداول مع الجهات المستفيدة من متخرجي الجامعة، ولو على سبيل الاستشارة، وإن كان ذلك يتم أحيانا بناء على مبادرات شخصية. من ناحية أخرى، استحدثت برامج بالتنسيق مع جهات فرنسية، وهي تحوز عموما على تقدير الأساتذة والطلاب، لأنها تعتمد معايير ترعاها الجهات الضامنة لها، وهي جامعات ومؤسسات متخصصة. المهم أن التجارب تكشف الحاجة إلى جهات تضمن النوعية، وتشمل هذه الجهات مؤسسات أجنبية، ونقابات مهنية وجمعيات علمية، وذلك بصورة منتظمة ومنصوص عليها.

٥٢. لا بد من التوافق على مكانة اللغة الأجنبية في التعليم وفي امتحانات القبول. يعتبر البعض أن التعليم باللغة الأجنبية هو الضامن للنوعية. وهذا صحيح إذا ثبت فقدان السيطرة على الأمور، أو تركنا هذه الأمور تسير بحسب ما تفرضه شروط المحيط، وإذا ما ارتضينا، من جهة أخرى، أن تتبع الجامعة جامعات فرنسية أو أميركية، وارتحنا. في كلية الحقوق اليوم شعبة باللغة الأجنبية ترعاها اتفاقية تعاون مع الأوبلف AUPELF-UREF، وشعبة

بالعربية تسير على مسار آخر، وتستقبل جمهوراً آخر، وتفضي إلى مخرجات أخرى. وفي معهد العلوم الاجتماعية مثلا، أو إدارة الأعمال، يجري التعليم باللغة الأجنبية في فرع وباللغة العربية في فرع آخر. مثل هذه الحلول تشبه إنشاء "إدارات موازية" في الدولة، وهي إدارات أثبتت أنها تؤدي إلى التشقق في المؤسسة، وهي تؤدي، في الجامعة، إلى تعزيز التفاوت الاجتماعي، فضلاً عن الفرز الطائفي. وقد بينت تجربة كلية الحقوق في السبعينيات أنه من "الأخطاء الشائعة والأوهام السائدة الربط بين مستوى التعليم ولغة التدريس" وعدم التمييز بين لغة التدريس وضرورة إتقان لغة أجنبية [٤١]. ذلك أن كلية الحقوق شهدت تعريب الكثير من المواد دون أن يتضرّر المستوى، بل نافست الكلية وقتها الجامعات التي تدرّس باللغة الأجنبية. وبالتالي فإن جودة التعليم لها شروط عديدة إدارية وأكاديمية وذات علاقة بالبنية التحتية وبالهيئة التعليمية ونظام التقييم، وغيرها، ومنها اتقان لغة أجنبية، باعتبار أن هذا الإتقان هو الوسيلة الضرورية للاتصال بالمراجع والأدبيات العالمية في الاختصاص. هذا الاتقان يفترض أن يزيد اشتراطه كلما ارتفعنا في السلم الدراسي الجامعي. ومن أجل عدم اتخاذ هذا الاتقان مسوغا للاستبعاد المسبق، تعتمد الجامعة التي تأخذ بعين الاعتبار ملامح الجمهور الذي يقصدها، ما يسمى بالمقررات أو البرامج العلاجية، أي تقوم هي بتوفير فرص الاتقان، في اللغة الأجنبية أو في غيرها (كالحاسوب مثلا)، فضلا عن تطعيم مناهجها بمقررات مخصوصة تعلم باللغة الأجنبية لتعزيز الصلة مع الأدبيات العالمية في ميدان الاختصاص. إن الموازنة بين هذين الشرطين، شرط الاتقان وشرط عدم الاستبعاد المسبق، هو الموضوع الذي يحتاج إلى توافق، في الحقول التي شهدت انقساما في الرأي أو في الممارسة وحلولا "موازية" أدت إلى تشقق وتفاوت داخل الجامعة نفسها.

٥٣. ثمة حاجة إلى إحداث نظام للتعليم المستمر، كشكل من أشـكال تكيـف المناهج مع المتغيرات المهنية، أو لتلبية الطلب على معـارف معينـة فـي الجامعة. فالتعليم المستمر هو خط مستقل للتعليم الجامعي، يسمح للطلاب غير التقليديين (الذين يمارسون المهن، الأكبر سنا، المتزوجين، رجالا ونساء، إلخ) بأن يتسجلوا في الجامعة في مقرر معين أو أكثر ضمن شـروط عاديـة أو خاصة. والحاجة إلى مثل هذا النظام في الجامعة اللبنانيـة مزدوجـة: إنـها تجعل التعليم الجامعي، في مناهجه، على صلة بالمتطلبات المهنية، وإنها توفر لبعض الشرائح السكانية فرص التعليم غير النظامي، مما قد يخفض الضغـوط على التعليم النظامي فيها.

[أنظر التوصيات والاقتراحات: القسم الثاني، ص ١٥١]

الفصل السادس

البحـث العـلمي*

٥٤. ثمة حضور ملحوظ للأساتذة الباحثين في الجامعة اللبنانية بين أقرانهم في المجتمع. فالذي يود أن يحلل إحصائيا الهوية الجامعية للمشاركين فـي المؤتمرات والندوات، ولكتاب المقالات (في المجلات الدورية) والكتب سوف يجد أن معظم هؤلاء من الجامعة اللبنانية، بغض النظر عـن نوعيـة هـذه الأعمال، علما بأن مساهمات العديد منهم ذات أهمية لا جدال فيها ويعتبرون مراجع في ميادينهم. لم نقم بمثل هذا التحليل الإحصائي لكن هنـاك أسـبابا متنوعة تسمح باعتبار هذه الفرضية فرضية قوية [٤٢] . المهم أن نشاط أساتذة الجامعة اللبنانية هذا يتم بمبادرة منهم، وعبر الاتصال الشخصي والمباشـر بالجهات المنظمة الممولة، وهو يعبر عن مكانة أصحابه أكثر مما يعبر عـن مكانة المؤسسة.

٥٥. بالمقابل تبدو البنية المؤسسية للبحث العلمي فـي الجامعـة ضعيفـة. وهناك عدة مبينات على ذلك. **البينة الأولى تتعلق بضعف مراكز البحث فيها:** مركز البحث الأول فيها أنشئ في الستينيات في معهد العلـوم الاجتماعيـة، وتوقف عن العمل منذ السبعينيات. وعندما انطلق من جديد مؤخرا لم يقم بغير إصدار دورية "العلوم الاجتماعية" (أربعة أعـداد، اثنيـن بالعربيـة واثنيـن بالأجنبية)، ولم يرصد له في موازنة ١٩٩٧ سوى مبلغ ٥٠ مليون ليرة، ثـم ٦٨ مليون في موازنة ١٩٩٨. هناك مركز ثان في كلية التربية نص عليـه المرسوم الذي أعاد تنظيمها (١٩٧٩) لكن أول موازنة له وضعت في العـام ١٩٩٧، من دون أن يكون له رئيس وهيئة علمية. هذا التعيين حصـل فـي

---

* يشمل "البحث العلمي" سائر الحقول المعرفية (البحتة والإنسانية) في الجامعة.

العام ١٩٩٨ ورصد له مبلغ ١٥٠ مليون ليرة، وقد هبط المبلغ المرصود إلى ١٤ مليون العام ١٩٩٩. ويقول أحد منشورات الجامعة إن هناك مركزين آخرين في كلية الآداب والعلوم الإنسانية والحقوق، واحد يحضر "لإعادة تفعيله" والثاني "أعيد تفعيله"، ولا وجود لأخبار عن هذين التفعيلين، علما بأن المنشور نفسه يعدد بدوره معوقات هذه المراكز جميعا [٤٣] . **البينة الثانية مالية:** ذلك أن موازنة ١٩٩٧ مثلا خصصت ٤ مليارات ليرة تحت عنوان "تعويض بحث لأفراد الهيئة التعليمية". لكن هذا المبلغ يدفع لهؤلاء بصورة آلية بمثابة تدبير ضمني لزيادة مداخيلهم. لذلك يفترض من الأستاذ بأن لا يفيد بأنه أنهى بحثه وإلا توقفت التعويضات التي يتقاضاها. وعلى كل حال فقد ألغي هذا التعويض في موازنة العام ١٩٩٩ مع التغيير الحاصل في سلسلة الرواتب. أما البنود المتعلقة بالرحلات العلمية فلم يخصص فيها أي مبلغ، ويقع الاشتراك في المؤتمرات أو إقامة مؤتمرات ضمن بند الدعاية والعلاقات الخارجية الذي لا يوجد فيه ما يمت إلى الأبحاث بصلة. ولا يبقى من موازنة الإدارة المركزية الموجهة نحو البحث سوى ما يتعلق بمركزي الأبحاث المذكورين، وبند اسمه "نفقات تأمين وسائل البحث"، وقد خصص له ٦ ملايين ليرة في العام ١٩٩٧[٤٤]. هذا كل شيء. **البينة الثالثة إدارية:** وذلك أن الهيكلية التنظيمية للجامعة لا تلحظ أي وظيفة أو منصب لشخص أو هيئة مهمتها الاهتمام بالبحث وسياساته. **البينة الرابعة تتعلق بأنصبة أفراد الهيئة التعليمية:** بينما يعفى الرئيس والعميد من عدد من ساعات التعليم، وكذلك يخفض نصاب من هم برتبة أستاذ، فإنه ليس هناك إعفاءات مماثلة للأستاذ الباحث. زد على ذلك أن الأبحاث التي يجري تمويلها من الجامعة نفسها لا تسمح بإعفاء صاحب البحث من عدد من ساعات التعليم ولا يبدو أنها تسمح بالحصول شخصيا على أتعاب من الموازنة المقررة للبحث [٤٥]. **البينة الخامسة تتعلق بقاعدة المعلومات البحثية وبالتوثيق في الجامعة.** ليس هناك

سجلات معروفة، تنشر دوريا معلومات حول أبحاث الطلاب (دبلوم ودكتوراه) والأساتذة (مقالات وكتب)، وليس هناك عملية تخزين لما أنجز من أبحاث ورسائل وأطروحات يستطيع الطالب أو الأستاذ الباحث التعرف إليها عند تحضيره لمشروع بحثه. يستثنى من ذلك مركز المعلوماتية القانونية الذي أنشئ عام ١٩٨٦ وألحق بكلية الحقوق والعلوم السياسية والإدارية عام ١٩٩٣، والذي رغم الظروف الخاصة التي أحاطت بإنشائه، يؤدي دورا مهما في ميدانه، بالنسبة لأهل القانون.

٥٦. **كذلك فإن الممارسات الشائعة والوقائع تتنافى والتقاليد الجامعية المساعدة على تحفيز البحث وتطويره.** وهناك عدة بينات على هذا الأمر. **البينة الأولى تتعلق بتقييم الأبحاث، أو بتقييم الأطروحات التي نالها أصحابها من جامعة أخرى.** فآلية التقييم تسمح بالكثير من الاستنساب إيجابا أو سلبا أو بتأخير البت في طلب التقييم أو تقديمه. علما بأن التقييم ظل حتى وقت قريب مقطعا (كل عمل منشور أو أطروحة على حدة، من دون النظر في كامل الملف) ما يفسح في المجال واسعا للتلفيق إذا ما قصد صاحب العلاقة ذلك. أما بعد أن تقرر "دراسة الملف" أي ربط التقييم بالترقية فإن الطلبات تتجمع لدى موظف في إدارة الجامعة من دون أن تكون هناك هيئة أو سلطة معترف بها قانونيا تأخذ على عاتقها دراسة الملف وتحويل ما فيه إلى محكمين، أو مقابلة المرشح أو ما إلى ذلك. وهذا يجعل "الملف" خاضعا بدوره للاستنساب أيضا في سرعة حركته ووجهة القرار بصدده. **والبينة الثانية تتعلق بغياب مرجعية للمنح البحثية** (Grants) التي يمكن أن تخصصها الجامعة أو تستقبلها من الخارج. وما يصل من عروض خارجية يسلك مسالك غير واضحة، ويجري الاستفادة منه عن طريق العلاقات الشخصية. **البينة الثالثة تتعلق بالبنى التحتية للبحث،** لا سيما المكتبات والحواسيب والمختبرات ومصادر المعلومات. لقد دلت المسوحات والآراء المجمعة من أفراد الهيئة التعليمية

على النقص الشديد في هذه البنى وأقرت منشورات الجامعة بأن هناك "شبه مختبرات" [٤٦] . وأكثر من يعاني من هذا الضعف أساتذة الكليات العلمية والتطبيقية الذين تشكل المختبرات قاعدة لا غنى عنها لأبحاثهم. **البينة الرابعة تتعلق بمدى إفادة أفراد الهيئة التعليمية من تسهيلات المشاركة في المؤتمرات العلمية**، لا سيما خارج لبنان. فرغم أن قانون التفرغ نص على أمور مثل التسهيلات البحثية ونفقات السفر وغيرها، فإن أفراد الهيئة التعليمية لا يحصلون على تغطية مالية لمشاركة كهذه. أما البند المتعلق بالمؤتمرات في الموازنة، فإن الحجم الصغير للمبالغ المرصودة في هذا البند يجعلها عرضة للإنفاق السريع على تلبية بعض الدعوات الرسمية التي تتلقاها الجامعة.

٥٧. **الشهادات القائمة على البحث (الدبلوم والدكتوراه) ضعيفة إجمالا.** في وجه من وجوهها تتشارك شهادة الدبلوم مع شهادة الدكتوراه في ما تعانيه هذه الأخيرة (راجع الفصل الخامس). ومن جهة ثانية تتأثر شهادة الدبلوم بشدة بضعف البنى التحتية (وخاصة المكتبات). ومن جهة ثالثة ثمة ضعف في الإعداد لممارسة البحث العلمي، وتكوين أساليب قراءة ومعالجة وكتابة متفقة مع التقاليد البحثية في العالم. كذلك فإن معرفة لغة أجنبية واحدة على الأقل ما زال أمرا ثانويا في القبول في هذه الشهادة والمتابعة فيها. يعزز هذه الوضعية نوع من الغموض العام حول مفهوم البحث. فهو، بالنسبة للبعض، أقرب إلى التمرين الإنشائي أو إلى المرافعة الغارقة في الأفكار المسبقة والأيديولوجيا، فيما تنتشر في الجامعة كلمة "بحث" للدلالة على أعمال الطلاب وتقاريرهم.

٥٨. **ثمة لاتكافؤ بين أهل العلوم البحتة وأهل الانسانيات في توافر الشروط البحثية يحتاج إلى معالجة جدية.** ذلك أن متطلب الترقية عند أساتذة العلوم البحتة هو النشر في دوريات عالمية محكمة، أما أساتذة الانسانيات (الآداب، العلوم الاجتماعية أو الانسانية والحقوق، وغيرها) فليس مطلوبا منهم ذلك. وبما أن النشر محليا فرصه متاحة وبما أن "تقييم الأبحاث" المنشورة محليا لا يعتمد قواعد وتقاليد معروفة (أنظر الفقرة ٥٦)، فإن أساتذة العلوم البحتة، الذين لا تتوافر لهم البنية اللازمة للبحث، يكونون قد وضعوا في وضعية غير متكافئة بقوة مع زملائهم، لا سيما لجهة "العائد" من البحث (الترقية). وهذه المشكلة تحتاج إلى معالجة جدية، من أجل تعزيز البحث في الجامعة عامة، عن طريق توفير الشروط حيث هي مفتقدة، وعن طريق ضبط الشروط حيث يشيع الاستنساب.

٥٩. **تفتقد الجامعة اللبنانية سياسات مقررة للبحث العلمي بما يساهم في تطوير البحث فيها وفي تطوير المجتمع عموما، استنادا إلى إمكانياتها وأهدافها.** لم يرد في قانون الجامعة الأساسي مهمة من نوع "وضع سياسات البحث" لكي يؤديها أحد (مجلس الجامعة مثلا)، وقد اقترحت مهمة "وضع سياسة الجامعة على صعيد التعليم والبحث" لمجلس الجامعة في أحد المشاريع التي وضعت لقانون أساسي جديد. لكن المشروع لم يتحول إلى قانون. والمقصود بالسياسة البحثية وضع توجهات من نوعين: الأولى تتعلق بتطوير البنى العامة للبحث وشروطه وممارساته، والثانية تتعلق بخيارات أو اهتمامات معينة في مدة معينة من الزمن، تبعا لكلفتها وإمكانية القيام بها وللطلب عليها (من المجتمع أو أي من قطاعاته، بموجب عقود أو من دون عقود). وبالتالي تعطي الجامعة الأولوية في جهودها ومواردها لهذه الخيارات والاهتمامات.

٦٠. **هناك اتفاقات بحثية مع منظمات وهيئات محلية وأجنبية، بحاجة إلى تعزيز.** ثمة اتفاق تعاون بحثي بين الجامعة والمجلس الوطني للبحوث العلمية، ينتدب بموجبه عدد من الأساتذة للعمل في المجلس لمدة معينة، أو يقومون بأبحاث يمولها أو يستفيدون من تجهيزاته، وهو أقوى حالات التعاون بين

الجامعة ومؤسسات أخرى، وأكثرها استقرارا، ويخص أساتذة العلوم البحتة[٤٧]. وثمة اتفاقية تسمى "اتفاقية التعاون لتقييم البحث وتنميته" Accord CEDRE التي وقعت بين الحكومتين اللبنانية والفرنسية عام ١٩٩٥، والتي ينضم إليها الباحثون تبعا لخطط بحثية معينة. كذلك هناك اتفاقات تعاون بين الأوبلف والحكومة الفرنسية من جهة، وعدد من كليات الجامعة اللبنانية من جهة ثانية، يستفيد منها بعض أساتذة الجامعة لإجراء زيارات بحثية متبادلة. كذلك توفر مؤسسة فولبرايت الأميركية منحا بحثية لأستاذين أو ثلاثة كل سنة. لكن هذه الجهود، التي تنطلق عادة من خارج الجامعة، تبدو متناثرة، ولا تظهر آثارها بصورة ملموسة على الحياة الأكاديمية في الكليات التي تستفيد منها.

٦١. ما زالت علاقات الجامعة بقطاعات العمل والانتاج، المولدة للأبحاث، ضعيفة. هناك الكثير من الدراسات الوطنية التي شارك فيها أساتذة الجامعة بصورة فردية، لكن القليل منها نظم بالتعاون بين مؤسستين. وترتفع الأصوات غالبا للإشارة إلى عدم مشاركة الجامعة في مشاريع قطاعية يستطيع أفراد الهيئة التعليمية المساهمة الجدية فيها، ومنها مشروع بناء المدينة الجامعية نفسها. ولعل واحدا من عقبات الانخراط في مثل هذه المشاريع قانوني، لذلك قامت الجامعة منذ عام ١٩٩٨ فقط بإدخال مادة (السادسة عشرة) في قانون الموازنة العامة يسمح لها بعقد اتفاقات وتوزيع العائد بين الباحثين والجامعة[٤٨]، ولم تظهر بعد نتائج إدخال هذه المادة في قانون موازنة لعام واحد مضى.

٦٢. ما زالت منشورات الجامعة اللبنانية محدودة في عددها وغير منتظمة، ولم تتكرس كمرجعية قوية في ميدانها. كانت الجامعة قد نشرت قبل عام ١٩٧٥ مجموعة من الأعمال العالية القيمة. ثم تراجع النشر بين ١٩٧٧ و١٩٩٣. وما بين ١٩٩٣ و ١٩٩٨ أصدرت الجامعة حوالي ٣١ كتابا، وهو عدد لا بأس به بالمقارنة مع عدد المنشورات في أي جامعة أخرى في

لبنان وتضم هذه الإصدارات أعمالا مهمة. أما دورياتها فيبلغ عددها أربعا، اثنتان صدر منها ثلاثة أعداد في السنوات الخمس المذكورة، وواحدة عددان، وواحدة عدد واحد. علما بأن مجلة "أوراق جامعية"، هي الخامسة والأسرع وتيرة في الصدور والأكثر انتشارا، تصدر عن الهيئة التنفيذية لرابطة الأساتذة. أما عدم رسوخ المنشورات كمرجعية فيعود إلى سببين: عدم وضوح أصول النشر فيها، وعدم الانتظام وسوء التوزيع، لاسيما وأنه ليست هناك هيئة معروفة للنشر في الجامعة تنظر في أمور المنشورات وتعمل على ضبطها وتعزيزها.

[أنظر التوصيات والاقتراحات: القسم الثاني، ص ١٥٦]

الفصل السابع

الهيئة التعليمية

التكوين

٦٣. **تتميز الجامعة اللبنانية بأنها تضم أكبر تجمع لحملة شهادة الدكتوراه في لبنان**، ونسبة هؤلاء هي الأعلى فيها بالمقارنة مع الجامعات الخاصة. يفوق العدد الإجمالي لأساتذة الجامعة الثلاثة آلاف بينما يقل العدد عن الثلاثة آلاف في مجموع مؤسسات القطاع الخاص. وتبلغ نسبة حملة الدكتوراه ٧٧،٥% فيها مقابل ٤٨% في المؤسسات الخاصة. علما بأن النسبة الباقية فيها تشمل أساتذة في كليات الهندسة والصيدلة وطب الأسنان ومعهد الفنون حيث لا تتوافر شهادة الدكتوراه عادة إلا بنسب ضئيلة جدا وكذلك أساتذة بعض المواد (اللغات مثلا) في كليات أخرى . ذلك أن شرط التعليم في الجامعة اللبنانية هو حيازة الدكتوراه، إلا إذا تعذر ذلك. ثم إن هذا التعذر يشمل المتعاقدين بالساعة أكثر مما يشمل المتفرغين، متعاقدين أو معينين. لذلك ترتفع نسبة حملة الدكتوراه بين المتفرغين فيها إلى ٩٦% مقابل ٧٧% في القطاع الخاص. ثم إن شهادات الدكتوراه هذه محصلة في أكثر من نصف الحالات من دول أوروبا وأميركا (٦٠%) ولا سيما فرنسا (٤٥%) مقابل ٣٤% من لبنان (الجامعة اللبنانية وغيرها) و ٣،٣% من الدول العربية. خلاصة القول أنه يوجد في الجامعة اللبنانية، نظريا، طاقات علمية بحجم ومستوى مهمين وبمرجعية ذات صلة قوية بالثقافة العالمية.

٦٤. **كذلك فإن نسبة المتفرغين هي أعلى بكثير في الجامعة اللبنانية مما هي عليه في القطاع الخاص (٥٣% مقابل ٣٧%)**[٤٩]، بل إن نسبة الداخلين في الملاك تتجاوز نصف أفراد الهيئة التعليمية في كليات الآداب والعلوم

والعلوم الاجتماعية، وتتجاوز الثلث في كليات الحقوق والتربية. وهي تبلغ الثلث تماما على مستوى الجامعة ككل. وهذه النسبة العالية لا تعرفها أي مؤسسة جامعية خاصة في لبنان.

٦٥. يلاحظ أن **الهيئة التعليمية كبيرة السن عموما وهذا يضعف قابلية التغيير والتطوير**. ذلك أن المتوسط العام لأعمار الأساتذة هو ٤٥ سنة (٥٥% منهم تزيد أعمارهم عن ٤٥ عاما)، بل يرتفع متوسط العمر إلى ٤٨ سنة بين المتفرغين (٦٧% من هؤلاء تزيد أعمارهم عن ٤٠ سنة). هذا لا يعني أن الجامعة لا تستقطب أساتذة جددا، بل على العكس من ذلك فإن عدد أفراد الهيئة التعليمية فيها ارتفع من ١٨١١ في العام ٨٣/٨٢ إلى ٢٦٨٩ في العام ٩٣/٩٢ إلى ٣١٥٧ في العام ٩٥/١٩٩٤ (منهم ١٦٥٦ متعاقدون متفرغون وفي الملاك) إلى ٣١٥٤ عام ١٩٩٧/١٩٩٦(منهم ٩٦٠ في الملاك و٧١٤ متعاقدون متفرغون)[٥٠]. لكن يبدو أن هؤلاء الأساتذة الجدد بدورهم ليسوا من الشباب، ولعل تراجع العمل بنظام المنح للدراسة في الخارج خلال الحرب وتدهور سعر صرف الليرة اللبنانية ضيقا فرص متابعة الدراسة في الخارج أمام الشباب، المتخرجين الجدد، ووسعا باب الالتحاق بالجامعة من قبل معلمين ابتدائيين وأساتذة ثانويين تابعوا دراسة الدكتوراه في لبنان أو الخارج. وهؤلاء يكونون في أعمار قريبة من أعمار الأساتذة القدامى في الجامعة. قد يكون ارتفاع سن أفراد الهيئة دالا على الخبرة، لكن وجهه الآخر والأكثر انتشارا هو القابلية الضعيفة لدى الأكبر سنا للتغيير والتطوير، لا سيما بعد فترة انقطاع عن النشاط الأكاديمي سادت سنوات الحرب ١٩٧٥-١٩٩٠. وهذا ما يفسر مثلا أن ٤٧% من أفراد الهيئة التعليمية المتفرغين في اللبنانية هم برتبة معيد، أي ما زالوا في المرتبة التي دخلوا فيها، مقابل ٢٣% في الجامعات الخاصة. صحيح أن نسبة من هم برتبة أستاذ مساعد عالية أيضا (٤٢%) بالمقارنة مع القطاع الخاص (١٦%) إلا أن هذه الرتبة لا تدل

بالضرورة على نشاط بحثي لأن التصنيف في هذه الرتبة يبنى في إحدى حالتيه على حيازة دكتوراه من الفئة الأولى من دون حاجة إلى وجود أبحاث (والحالة الثانية مبنية على حيازة دكتوراه من الفئة الثانية مضافا إليها ثلاثة أبحاث مقيمة). مما يعني أن النشاط البحثي بين أفراد الهيئة التعليمية – من أجل الترقية– ضعيف إجمالا، إن بسبب المشكلات البنيوية والممارسات التي أشرنا إليها سابقا أو بسبب سقف الترقية الذي تضعه شهادة دكتوراه الحلقة الثالثة أمام حامليها. لذلك تنخفض نسبة من هم برتبة أستاذ إلى ١٠% فقط مقابل ١٩% في القطاع الخاص، وبغض النظر عن أساليب التقييم هنا وهناك. لذلك تبدو الحاجة ماسة في الجامعة اللبنانية إلى إطلاق برامج واسعة النطاق للمنح الدراسية على مستوى الدكتوراه لأجل تجديد الجسم التعليمي فيها، بالإضافة إلى برامج تطوير الهيئة التعليمية القائمة التي يجب أن تأخذ بالاعتبار معطى العمر لجهة تنويع هذه البرامج، مع التركيز على الفئة العمرية دون ال ٤٥ سنة. كذلك تدفع المعطيات العمرية والمعطيات المتعلقة بالرتب إلى التفكير بتشجيع الاستقالة أو الانتقال إلى ملاكات أخرى أمام الذين تجاوزوا الخمسين من العمر وما زالوا في رتبة معيد ولم يكن أداؤهم مرضيا، ووضع حدود زمنية لتجاوز هذه الرتبة لمن هم في أعمار أصغر، وتوفير كل التسهيلات اللازمة لهم لتأمين هذا التجاوز، وذلك في سياق إعادة النظر في موضوع الترقية كله، وهذه نقطة نعالجها في مكان آخر.

٦٦. **ارتفعت نسبة الإناث بين صفوف الهيئة التعليمية، لكنها ما زالت متدنية نسبيا:** ٢١% في الجامعة اللبنانية مقابل ٢٩% في القطاع الخاص، علما بأن نسبة الإناث بين الطلاب هي ٥٤% في الجامعة اللبنانية. صحيح أن التحاق الإناث بمهنة التعليم العالي إلى ازدياد (معظمهن في الفئة العمرية ٤٤ وما دون ونسبتهن أعلى في رتبتي معيد وأستاذ مساعد)، إلا أن إحجامهن عن متابعة الدراسة مازال قائما، ويتوجب النظر مليا في وضع التسهيلات

اللازمة لهن لمتابعة شهادة دكتوراه، في لبنان أو الخارج، وإعطائهن الأفضلية في العمل في الجامعة عندما تتساوى الشروط المهنية الأخرى بينهن وبين الذكور. كذلك فإن الكليات والاختصاصات الأكثر استبعادا لهن هي الهندسة والحقوق والعلوم السياسية، وأكثرها استقطابا لهن هي التربية والصحة والصيدلة والزراعة، والإعلام والآداب. وهذه المعطيات يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار أيضا في برامج تشجيع الإناث للانضمام إلى صفوف الهيئة التعليمية.

٦٧. **ثمة سوء توزيع لأفراد الهيئة التعليمية**، تفاقم من جراء عمليات التفريغ والإدخال في الملاك، استجابة لضغوط الفروع والحسابات الضيقة. ومن مظاهر سوء التوزيع الكثرة المفرطة للأساتذة في عدد من الاختصاصات كالتاريخ والجغرافيا، وهؤلاء بلغ عددهم ٢٢٧ في العام ١٩٩٤/٩٥ (منهم ١٥٥ في التاريخ و ٧٢ في الجغرافيا) مقابل ٨٣ في الجامعات الخاصة [٥١]. ومقابل هذه الزيادة ثمة نقص في أساتذة الاختصاصات العلمية والتطبيقية، نظرا للحدود التي تفرضها الموازنة. كما يمكن ملاحظة سوء التوزيع في التفاوت الكبير في عدد الطلاب نسبة إلى الأساتذة بين الكليات. وسوف ينكشف سوء التوزيع بقوة عند تجميع الجامعة. ومن المعروف أن الفائض يولد عادة أساليب تحايل في تحديد الأنصبة وفتح الشعب ويرخي بظله على مجمل العمل الأكاديمي، بحيث تكون نتائجه متضافرة مع نتائج النقص.

شروط العمل

٦٨. **حددت المراسيم المتتالية شروط التعيين في كل كلية على حدة**، ومن هذه الشروط حيازة شهادة الدكتوراه، وأحيانا "فئة" هذه الدكتوراه (فئة أولى في كليات العلوم والتربية والحقوق). وشروط التعيين هذه تطبق على التفرغ بالتعاقد، وتعطى الأفضلية لها عند التعاقد بالساعة.

٦٩. **أدت الممارسات وغياب الأنظمة التطبيقية لتنفيذ شروط التعاقد والتعيين إلى جعل المرشحين عرضة للتدابير الاعتباطية وإلى وضعية غامضة، هي مدعاة للإذلال، ولدفعهم إلى دورة المطالب التي لا تنتهي.** إذ ليس هناك قواعد متفق عليها للإعلان عن الوظائف الشاغرة، ولدراسة الطلبات والبت فيها، إن بالنسبة للتعاقد بالساعة أو التفرغ أو "للدخول في الملاك"، بصورة دورية وبطريقة يعرف فيها المرشح نتيجة البت في طلبه في وقت معين وأسبابها[٥٢]. في السنوات الأخيرة درجت العادة على بت عقود التفرغ في نهاية العام الدراسي أحيانا، أو على عدم بتها أصلا، وعلى التعويض على أصحابها "على سبيل التسوية" بمبالغ بخسة. وجرت العادة على أن يؤجل هذا البت من سنة إلى أخرى، وإلى تحول الموضوع إلى مواسم ومزايدات يشارك فيها أطراف عديدون داخل الجامعة وخارجها. الأمر الذي يجعل المرشحين يتابعون أخبارهم الوظيفية من الصحف، ويضطرهم إلى البحث عن كل داعم لقضيتهم وشكره وإلى الخوف على مصيرهم من كل كلمة أو حركة تبدر من هنا أو هناك. الأساتذة المرشحون للتعاقد بالساعة والتفرغ، يكررون مطالبهم منذ سنوات لبت عقودهم، والأساتذة المرشحون للملاك يخضع مصيرهم لمنطق "المواسم". وهذا ليس من التقاليد الجامعية بشيء.

٧٠. **يحظى أساتذة الجامعة اللبنانية بقدر عال من الأمن أو الاستقرار الوظيفي كحق تنص عليه التوصيات الدولية**[٥٣]، فالمتعاقدون المتفرغون تجدد عقودهم عادة بصورة آلية، ولم يفك أي منها إلا في حالات نادرة. والداخلون في الملاك يعاملون كموظفين دائمين.

٧١. **لكن حسن الأداء، وهو واجب مهني على الأساتذة يفرضه العمل في الجامعة وتنص عليه التوصيات الدولية، يفتقد إلى أساليب لتقييمه، الأمر الذي يغذي التقاعس بين صفوف الأساتذة.** يشمل حسن الأداء "تدريس الطلاب على نحو فعال في حدود الإمكانات التي توفرها المؤسسة والدولة،

وتوخي العدل والانصاف إزاء الطلاب والطالبات والمساواة في المعاملة بالنسبة للطلاب من جميع الأجناس والديانات وكذلك للطلاب الذين يعانون من إعاقات، وتشجيع التبادل الحر للأفكار بينهم وبين طلابهم، والاستعداد لإرشاد هؤلاء الطلاب فيما يخص دراستهم..."[٥٤]. كما يشمل مساهمة أعضاء الهيئة التعليمية في أعمال القسم الذي ينتسبون إليه والكلية عموما، فيما يتعلق بتنشيط العمل وتطويره فيهما. يتمثل التقاعس في تقليص عمل الأستاذ إلى ساعات التدريس (ما يسمى النصاب)، من جهة، وإلى عدم السعي لتطوير المضمون والأساليب لتأمين جودة التدريس من جهة ثانية، وإلى إهمال القيام بواجب التدريس نفسه أحيانا وإلى وجود ظاهرة الأنصبة الوهمية أحيانا أخرى[٥٥] وما إلى ذلك. صحيح أن قانون التفرغ قرر أن على كل عضو في الهيئة التعليمية أن يؤمن ٤ ساعات أسبوعيا لاستقبال الطلاب وتوجيههم، لكن الممارسة تشير إلى أن هذه الساعات هي بصورة ما وهمية، ومباني الجامعة لا توفر أصلا مكاتب لائقة للأساتذة لكي يستقبلوا الطلاب فيها أو يقوموا بأي أعمال أخرى في الجامعة. بل شاع مؤخرا دفع بدلات لأعضاء اللجان الفاحصة ولجان تطوير المناهج، وكرس ذلك في نصوص، وكأن هذه الأعمال هي شيء "إضافي" (على النصاب التدريسي)، وذلك على صورة ومثال الإدارات الحكومية. كذلك ذهب البعض خلال مدة من الزمن إلى تأمين النصاب عن طريق الإشراف على الرسائل والأطروحات. إن وضع نظام ديناميكي وملائم لتقييم أفراد الهيئة التعليمية يدفع هؤلاء إلى تطوير عملهم ويسمح للسلطات الأكاديمية بضبط الممارسات وباتخاذ القرارات اللازمة التي تؤمن قيام الأساتذة بواجباتهم والنظر في متطلبات تطوير الهيئة التعليمية، أو اتخاذ أي قرارات بصدد عملها ومهامها.

٧٢. وفيما تفرض التقاليد الجامعية قيام الأستاذ بواجب إجراء البحوث[٥٦] فإن الأنظمة المعتمدة والممارسات الشائعة في تقييم الأداء البحثي، من

أجل الترقية، تنزع بدورها إلى عرقلة إحدى المهام الأساسية للجامعة (تطوير المعرفة). وهذه الوضعية تفرض إعادة النظر بثلاثة أمور:

أ. **هناك حاجة إلى إعادة النظر في موضوع آلية الترقية.** ثمة جانب هنا متعلق بالأصول التنظيمية، وجانب آخر متعلق بالممارسة. من الناحية التنظيمية كان صاحب العلاقة يقدم طلبا بالتقييم بأسلوب "القطعة" (أطروحة الدكتوراه، ثم كل بحث على حدة). فإذا ما جمع العدد اللازم من الأبحاث المقيمة يحصل على الرتبة آليا. وفي أسلوب كهذا تصعب مراقبة كامل الملف العلمي لصاحب العلاقة، ولا سيما لجهة تكرار الموضوع نفسه أو مقاطع منه من عمل إلى آخر. لا بأس من إبقاء الحد الأدنى من عدد الأبحاث لكل رتبة، لكن من الضروري تضمين ملف الترقية كامل الملف الأكاديمي لصاحب العلاقة. وقد اتخذ قرار بهذا المعنى مؤخرا في الجامعة لكن آلية التقييم بقيت غامضة. من الذي يقيم؟ ومن يحفظ سجل طلبات الترفيع؟ من الملفت للنظر أن رئيس القسم لا دور له، وأن سجل الطلبات يقوم عليه موظف في الإدارة المركزية، لا يعرف أين صار الملف، ولماذا تأخر ولماذا أنجز. وهذا ما يحيلنا إلى الجانب الآخر من الموضوع، جانب الممارسة. ثمة شبه إجماع بين صفوف الهيئة التعليمية على أن هناك استنسابية فاقعة في التقييم والترقية، وأن الحسابات الضيقة هي العامل الحاسم. يبدأ ذلك مع العميد ويمر بالرئيس ويصل إلى مجلس الوزراء، الذي يستنسب أن يرقي أحد أفراد الهيئة التعليمية إلى رتبة أستاذ لكي يعينه عميدا، في سياق تأمين التوازن بين أصحاب النفوذ في السلطة. وهذا ليس سوى وجه ظاهر لما يجري في أعماق الجامعة: تجميد طلبات تقييم إلى ما لا نهاية له وتسريع أخرى، إلغاء تقارير واستبدالها بأخرى، كتابة تقارير من صفحة أو نصف صفحة وأخرى من عشر صفحات، إلخ تبعا لمنطق الولاء. وليست هناك مرجعية للاستفسار، ولا مرجعية للشكوى والاعتراض، والشخص (العميد، أو

الرئيس) هو الملاذ [57] . ولما كان أصحاب الحظوة في نظام يميل إلى التفكك هم الأقل مثابرة على البحث والأكثر قدرة على الحصول على الترقية، فإنه يمكن تصور المرارة العميقة التي يشعر بها سائر أفراد الهيئة التعليمية نتيجة هذه الممارسات، وهي مرارة بدت قوية في ردودهم على الاستمارة التي وجهها إليهم فريق الدراسة.

ب. **وهناك حاجة لإعادة النظر في موضوع ملف الترقية.** وضعت الهيئة التنفيذية لرابطة الأساتذة المتفرغين مشروع نظام للترقية بناء على النقاط، بعضها يوضع استنادا إلى عدد سنوات الأقدمية (عدد سنوات التعليم في الجامعة)، وبعضها استنادا إلى عدد الأبحاث. وحاصل جمع النقاط يسوغ أو لا يسوغ الترقية. وكانت وراء هذا الاقتراح المشكلة التي يعاني منها أساتذة كليات العلوم والعلوم التطبيقية (أنظر الفقرة ٥٨). فكان اقتراح الرابطة هو الحل للمشكلة. لكنه حل يمزج بين موضوعين مختلفين. فالأقدمية لم تكن يوما معيارا للترقية، إنها مجرد إطار واجب الوجود للبحث، الذي هو جوهر الترقية. وبالتالي فإن توفير المختبرات المعدة للأبحاث هو الحل الحقيقي للمشكلة المطروحة. ثم إن قانون التفرغ يعتبر واضحا لجهة تسهيل سفر المعيدين إلى الخارج، ولمدة أقصاها ثلاث سنوات، "وفقا لنظام يضعه مجلس الجامعة". هذا النظام لم يوضع، ولا اعتبرت تغطية سفر الأساتذة حقا من حقوقهم، بل هو يتطلب في كل مرة موافقة مجلس الوزراء، وهذه الموافقة لا يحصل عليها كما هو متوقع إلا أصحاب الحظوة الشديدة. إن إحداث أي تغيير أو تطوير في جانب لا يتم من دون إحداث تغيير في جوانب أخرى من النظام الذي تعمل فيه الجامعة. كما أن الإصلاح ليس جمعا لعمليات "ترقيع" متنافرة. وإذا كان البحث جوهر الترقية، فإن ملف الترقية يفترض أن يتضمن تقريرا عن أداء المرشح التعليمي، كشرط ضروري لبقائه في الوظيفة أصلا، ولكنه ليس شرطا كافيا. كذلك بدأت بعض الجامعات في العالم تدخل في ملف

الترقية، كشرط آخر ضروري وغير كاف ايضا، موضوع خدمة المجتمع. ويقصد بخدمة المجتمع استعمال المعرفة التي يمتلكها الأستاذ لفائدة هيئات ومواقع قائمة في المجتمع (عضوية في هيئات اقتصادية أو تربوية أو صحافية أو أدبية، إلخ، والمشاركة في أنشطة موسمية، وفي جمعيات علمية وما إلى ذلك). أخيرا يتضمن الملف عادة مشاركات الأستاذ العلمية في مؤتمرات وندوات متصلة باختصاصه، محليا ودوليا. هذه المكونات التي تلخصها السيرة المهنية والعلمية لكل فرد من أفراد الهيئة التعليمية هي التي يفترض بالجامعة اللبنانية أن تضع نظاما حولها لكي تؤخذ بعين الاعتبار عند النظر في الترقية، مع إيضاح أهمية كل منها، ومع إعطاء الأولوية فيها للبحوث العلمية المنشورة، كما هو الحال في الجامعات المتقدمة، حيث الأبحاث تشكل بذاتها أحيانا شرطا ضروريا وكافيا للترقية.

ج. **أما بالنسبة للرتب فهناك خمس مشكلات تحتاج إلى معالجة.** فقد حدد القانون ٦٧/٧٥ أن الهيئة التعليمية تتكون من ثلاث رتب: أستاذ، أستاذ مساعد ومعيد. واعتبر المعيد من يحمل شهادة دكتوراه حلقة ثالثة، والأستاذ المساعد من يحمل دكتوراه فئة أولى، أو دكتوراه فئة ثانية مع ثلاثة أبحاث، والأستاذ هو من يحمل دكتوراه فئة أولى بالإضافة إلى خمسة أبحاث وخمس سنوات تعليم عال بعد الدكتوراه. هذا التصنيف فيه خمس مشكلات: **المشكلة الأولى تتعلق بحملة الدكتوراه من الفئة الثانية.** فحامل هذه الدكتوراه يضع له التصنيف المذكور سقفا في الترقية لا يستطيع تجاوزه (الأستاذ المساعد) ولو أجرى عشرات أو مئات الأبحاث ولو صار مرجعا مشهودا له في اختصاصه، وهو وضع مناف للتقاليد العلمية. ثم إن فكرة التمييز بين فئتين من الدكتوراه لم تعد مقبولة، فهي منقولة أصلا عن النظام الفرنسي الذي أصبح اليوم يعطي دكتوراه واحدة موازية للدكتوراه الأميركية (Ph.D.) لذلك لا بد من فتح باب الترقية أمام حملة دكتوراه الحلقة الثالثة الذين يعملون حاليا

في الجامعة. **المشكلة الثانية تتعلق برتبة أستاذ مساعد** التي يصنف الأستاذ فيها بمجرد حصوله على دكتوراه فئة أولى (دكتوراه دولة بحسب النظام الفرنسي القديم أو بحسب نظام الجامعة اللبنانية ودكتوراه فلسفة من أميركا) من دون أبحاث. ربما سوغ ذلك اعتماد فئتين للدكتوراه سابقا. لكن الأصول تفرض من الآن وصاعدا، بعد التوحيد الذي عرفته الدكتوراه الفرنسية، أن يجري تقييم الدكتوراه ليس لتصنيفها بل لقبولها أو عدم قبولها (معادلتها بالدكتوراه اللبنانية أو عدم معادلتها). وفي حال القبول يبدأ حاملها سلم الترقية من أوله وليس من وسطه. وتحسم الأبحاث درجات الصعود في هذا السلم. **المشكلة الثالثة تتعلق بالتسميات**، ولا سيما تسمية رتبة "معيد" التي تعني أنه يعيد ما يقوله أو ينصه شخص آخر. والحال أن الجامعة اللبنانية لا تتضمن أصلا وضعية معيد بهذا المعنى. **المشكلة الرابعة تتعلق برتب وأوضاع خارج السلم المذكور**. منها مثلا حالة حامل الدبلوم، الذي يدرس مقررا يشرف عليه "أستاذ" معين، أو حامل شهادة الدبلوم التطبيقي (في الهندسة أو الصيدلة) والذي لا يستغنى عنه في حال عدم توافر حامل دكتوراه. وهي رتبة دون السلم. **المشكلة الخامسة تتعلق بالممارسات** التي شهدتها الجامعة اللبنانية خلال فترة الحرب وما بعدها، والتي أدت إلى ترقيات مشكوك في جديتها تستدعي حلا، خصوصا لمن رقوا إلى رتبة أستاذ.

مجمل هذه الوضعيات يفترض معالجتها بصورة متسقة وطبقا لقواعد واضحة وحرصا على ضبط الممارسات، باعتبار أن افراد الهيئة التعليمية لا يدرسون فقط، وما يميزهم عن سائر المعلمين في القطاعات والمستويات الأخرى، هي أنهم بالضرورة باحثون، وأنه تقع على عاتقهم المهام المقررة للجامعة بالنسبة لنشر المعارف وتطويرها. وفي الوقت نفسه يجب الاعتراف بحقوقهم العلمية والمهنية في هذا الموضوع، وتأمين التكافؤ في الترقية، لأن

الترقية هي التي تعزز بها جامعة ما وضع أستاذ فيها، وتعترف، مع صعوده في الرتب، بسلطته الأكاديمية، وبمرجعيته بالنسبة لزملائه الأدنى رتبة.

٧٣. كرس التفرغ الذي صدر بقانون (رقم ٦/٧٠) قاعدة جوهرية للعمل في الجامعة وكان من نتيجته أن تعزز الوضع المعيشي للأستاذ الجامعي، واستقطبت الجامعة أساتذة من القطاع الخاص. وقد حدد هذا القانون الحالات التي يمكن أن يقوم فيها الأستاذ بأعمال إضافية (المادة الثانية)، وأعطى القانون بالمقابل علاوة ٥٠% لهذا التفرغ، بالإضافة إلى رفع علاوة التعليم العالي إلى ٦٥%، بحيث زاد الراتب بنسبة ١١٥% مع تطبيق القانون المذكور، من دون أن تدخل هذه الزيادة في صلب الراتب. وقد ألغت السلسلة الأخيرة للرواتب هذه العلاوات لكن روح القانون المذكور والمواد الأخرى التي يتضمنها ما زالت تعتبر مرعية الإجراء مبدئيا.

٧٤. لكن تغير الأحوال في البلاد غير العلاقة بقانون التفرغ. وهذا يفرض إعادة النظر فيه. ظل وضع الأستاذ المتفرغ معززا حتى الثمانينيات عندما بدأت الليرة اللبنانية بالتراجع في سوق النقد، لا سيما إبتداء من العام ١٩٨٤. فهبط الراتب إلى ما دون المئتي دولار شهريا في أول التسعينيات. ومع هذا الانهيار الكبير في الدخل ترك عدد من أفراد الهيئة التعليمية الجامعة، ولم يعد ممكنا تطبيق قانون التفرغ مع كثرة الأساتذة الذين يقومون بأعمال أخرى لتأمين عيشهم. ولم تنفع المذكرات التي وجهها رئيس الجامعة اللبنانية في التسعينيات، وحتى تاريخه، في إعادة جذب الأساتذة وتطبيق مبدأ التفرغ بسبب التزامات هؤلاء خارج الجامعة، وبسبب عدم عودة الراتب إلى ما كان عليه في العام ١٩٨٣، وبسبب الشعور بأن تكرار المذكرات من سنة إلى أخرى يعني تجنب تطبيق القانون. والجامعة اليوم أمام واقعة عدم تفرغ البعض، وواقعة القانون، وواقعة أنها لن تقوم من جديد من دون قيام الأستاذ بواجباته كاملة فيها لا يعيقه عن ذلك أي ارتباطات خارجية. ذلك أن مفهوم

التفرغ إذ يقيد العمل خارج الجامعة، إنما يعني قبل كل شيء العمل في الجامعة، وتأمين شروط هذا العمل، بما في ذلك ما تنص عليه مادة مثل: "على الجامعة تأمين وسائل البحث من كتب ومخطوطات وصور وأجهزة ومستندات وتكاليف نشر ونفقات نقل وانتقال وما إلى ذلك مما تقتضيه ضرورة البحث، كذلك تؤمن الجامعة للباحث نفقات السفر ذهابا وإيابا إلى الخارج ونفقات الإقامة " (المادة ١٠ من قانون ٧٠/٦). وفي سياق إعادة النظر في قانون التفرغ تبعا للوقائع التي ولدتها الفترة السابقة وارتباط بعض الأساتذة بعمل خارج الجامعة أو عدم القدرة على اجتذاب المتفرغين من أصحاب المهن المجزية (كالطب والصيدلة والهندسة، وغيرها)، فإنه يمكن التفكير بصيغة مثل "نصف التفرغ" أو بعقد اتفاقات تعاون مع الجامعات الخاصة، تنفيذا لروح القانون، بصورة تؤمن "تبادل" الأساتذة وتسمح بحد أقصى لساعات التعليم خارج الجامعة وتجعل العمل خارجها معروفا ومدروسا، وغير معيق لعملها تحت أي ذريعة، بل عاملا مساعدا على التطور المهني. وفي هذا الباب يعتبر اعطاء المتعاقد المتفرغ الحق في السنة السابعة أمرا لازما لهذا التطور.

٧٥. **قرر القانون ٦٧/٧٥ شروط "الدخول في الملاك"، لكن هذه الشروط لا تتسق مع مهام الجامعة ولا سيما حسن الأداء التعليمي لدى الأساتذة، والتطوير الدائم للمعارف التي ينقلونها عن طريق البحوث.** يمثل هذا الموضوع حالة من حالات غموض المفاهيم وعدم وجود نظام مبني على قواعد أكاديمية يمكن الدفاع عنها، وهي حالة تعكس أيضا طبيعة الممارسات التي كانت جارية في الجامعة. فمفهوم "الدخول إلى الملاك" مبني، بحسب القانون ٦٧/٧٥، على الأقدمية (المادة ٣٧: "يقضي المعيدون سنتي تمرين يصير بعدها تثبيتهم بناء على...")، وذلك على غرار سائر الإدارات العامة. وهذا يتنافى مع التقاليد الجامعية في العالم التي تعتبر أن جوهر التعيين هو

الاعتراف بالسيرة المهنية لصاحب العلاقة لدرجة تسمح بقبوله نهائيا (تعيينه) في الجامعة، بحيث لا يمكن بعدها التخلي عنه إلا لأسباب جدية يحددها عادة قانون الجامعة. وفي هذه الحالة يكون الجسم الأساسي والمتجدد للهيئة التعليمية مكونا من أساتذة ساعين إلى تكوين سجل مهني (أداء تعليمي، أداء بحثي، خدمة المجتمع، إلخ) مستقر في نموه[58] . والمشكلة الثانية في المعنى الشائع لمفهوم الدخول في الملاك، هي "الملاك" نفسه. إذ يجري التعامل مع الجامعة، وكأنها إدارة حكومية لها ملاك يمكن احتسابه. فقد أضمر مشروع الدخول في الملاك، الذي طرح مؤخرا، بعد أن سأل مجلس الوزراء عن "حجم الملاك"، أن الوظائف الشاغرة فيه تساوي عدد ساعات التعليم في برنامج معين. فإذا كانت الإجازة في علم النفس تفرض توفير ١٤ ساعة تدريس اسبوعيا، كمعدل وسطي للسنوات الأربع، وهناك أربع سنوات فعلا، وإذا كان نصاب الأستاذ الواحد ٧ ساعات أسبوعية يكون ملاك هذا البرنامج ٨ أساتذة. وهكذا جرى إحصاء فعلي لعدد الساعات وحدد حجم الملاك في كل كلية. وقد سارعت بعض الكليات إلى توسيع البرامج فيها بحيث أصبح ملاك كلية تستقبل حوالي ٥٠٠ طالب يتسع لـ ١٥٠ أستاذا. مرة أخرى يبنى المفهوم على أساس الملاك الإداري، مع تكييف "تعليمي"، لكنه لا يضمر مطلقا مفهوم السيرة المهنية. ثم كيف يمكن تحديد "ملاك" كلية ما بناء على المناهج؟ هل المناهج ثابتة؟ وهل يبقى الوضع على حاله بعد تجميع الجامعة؟ وهل ما عدل من مناهج، وبالصورة التي أشرنا إليها في الفصل الخامس، سيبقى على حاله (تشابك المقررات فيما بينها) أم سيعاد النظر فيه؟ لذلك يبدو من الأفضل إلغاء كلمة "ملاك" أصلا لإزالة هذا الخلط بين الإدارة، أو التعليم العام، من جهة والجامعة من جهة ثانية، والإبقاء على كلمة "تعيين في الجامعة". وهذا التعيين يفترض أن يجري بناء على ثلاثة معايير: الأول إداري-أكاديمي، يتمثل في حاجة الجامعة إلى وجود أساتذة

ثابتين يؤمنون سير العمل في الأقسام والاختصاصات المختلفة، والثاني مهني، يقوم على إعطاء أفراد الهيئة التعليمية الحق بالاستقرار الوظيفي وضمان التقاعد؛ والثالث أكاديمي: أن يكون المرشح صاحب سجل مهني جيد، وأن يخضع لمنافسة، يجري فيها تفضيل مرشحين على آخرين. وإذا كان "التعيين في الجامعة" هو الموضوع فإن "الدخول في الملاك" كما جرى في الممارسة على قاعدة عدد سنوات التفرغ بالتعاقد والتوازن الطائفي يبدو انزلاقا قويا نحو تكريس واقع قائم في الجامعة له مظهران: الأول، إخضاع أفراد الهيئة التعليمية لعملية تعليق مصيرهم المهني بصورة مستمرة وربط عملية التعاقد والتعيين بالطبقة السياسية، والثاني، ضخ الجسم التعليمي في الجامعة بأعداد كبيرة من الأساتذة دفعة واحدة مرة كل عشر سنوات أو عشرين سنة، على قاعدة لا تساهم مطلقا في تطوير الجامعة (عدد سنوات التعليم) بل تعيق هذا التطور كلما زاد عدد أصحاب السيرة المهنية الأقل جودة بينهم، وهذا مرجح، في غياب آليات التقييم أو في ظل خضوع هذه الآليات بدورها إلى الاستنساب والتعسف. لذلك فإن إعادة طرح الموضوع على أسس سليمة يحتاج إلى ربطه أيضا بموضوع بنية البرامج والمناهج في الجامعة وبغيره من جوانب الإصلاح.

٧٦. **يتمتع الأستاذ (المعين)، تطبيقا لقانون التفرغ، بحق الحصول على السنة السابعة**، حيث يعفى من التعليم من أجل تكريس كامل وقته للبحث، في لبنان أو الخارج وهذا أمر جيد. لكن القانون لم يفصل ضوابط الإستفادة من هذا الحق، ولا صدرت نصوص تنظيمية بذلك لاحقا، وهذا ما جعل الممارسة تتجه إلى التصرف مع السنة السابعة في بعض الأحيان وكأنها حق مكتسب، أو كأنها للعطلة، أو لممارسة عمل آخر. فالسنة السابعة يفترض ألا تعطى لمن ليس لديه مشروع أكاديمي، وألا تعطى بسهولة لمن سبق ونالها من دون أن يقوم بأي عمل أكاديمي يقع تحت تعريف السنة السابعة. وهذا الأمر بحاجة إلى

تفصيل وضبط، وهو بحاجة أيضا إلى توفير تسهيلات، في الجامعة، للاتصال بمراكز الأبحاث والجامعات، من أجل مساعدة الأستاذ على تجديد تجربته التعليمية ومعارفه فعلا. كذلك فإن المتعاقد لا يتمتع بحق الحصول على السنة السابعة. وهذا أمر لا مسوغ له.

التقديمات الاجتماعية

٧٧. **عرفت رواتب الأساتذة زيادات مطردة في التسعينيات، وتحسنت القدرة الشرائية لرواتبهم، لكنها ما زالت منخفضة.** فمن كان راتبه يوازي ثلاثة آلاف دولار في العام ١٩٨٤، أصبح يوازي ألف وسبعمئة وخمسين دولارا في العام ١٩٩٨، وألفي دولار ونيف في العام ١٩٩٩، مقابل ثلاثة آلاف دولار ونيف لزميله في الجامعة الأميركية. علما بأن حد الفقر لعائلة مكونة من أربعة أشخاص في لبنان هو ألف دولار حاليا. هذا فضلا عن الاختلاف في الخدمات والمنافع الأخرى. كذلك فإن الحد الأدنى لأجر الساعة هو بمقدار ٢٠ دولار فقط، مقابل حوالي ٦٥ دولارا في الجامعة الأميركية. وهذا يستلزم زيادة عادلة في أجر الساعة للمتعاقدين، والتوقف عن الالتفاف على الوضع الحالي عن طريق عقود وهمية بمئات وآلاف الساعات.

٧٨. **تحسنت التقديمات الاجتماعية لأفراد الهيئة التعليمية ويعتبر إنشاء صندوق التعاضد إنجازا مهما في هذا الموضوع.** عانى أفراد الهيئة التعليمية طويلا من ضعف الخدمات الطبية والاستشفائية لهم ولمن هم في عهدتهم، وكان هذا سببا إضافيا لانتساب البعض منهم إلى جامعات أخرى بدوام كامل أو شبه كامل للتمتع بما يتمتع به زملاؤهم هناك. واتجه البعض، أفرادا ومجموعات، إلى إجراء عقود مباشرة مع شركات تأمين خاصة لتأمين هذه الخدمات. وقد حلت تعاونية الموظفين جزئيا هذه المشكلة بعد أن تكفلت نفقات الاستشفاء للمنتسب بنسبة ٩٠%. ثم تعززت الخدمات الطبية والاستشفائية بعد إنشاء صندوق التعاضد (عام ١٩٩٦). وتشمل خدماته

الطبابة والاستشفاء للمنتسب ولمن بعهدته، ومساعدات الوفاة ومنح الزواج والولادة والتعليم، وإعطاء قروض سكنية، وسائر الخدمات الاجتماعية التي يقرها مجلس إدارة الصندوق ويوافق عليها وزيرا الوصاية والمالية. وقد بدأ تقديم خدماته فعليا اعتبارا من ١٩٩٧/١١/١٥. وميزات هذا الصندوق متعددة: السرعة في إنجاز المعاملات (بالمقارنة مع تعاونية الموظفين)، استقلال الأساتذة في إدارة شؤونهم الاجتماعية، تحقيق المساواة بين أفراد الهيئة التعليمية (بين المتعاقدين المتفرغين و"الداخلين في الملاك" والمتقاعدين)، تقديم التعويضات والمساعدات بقيم ونسب أعلى مما كانت تقدمه التعاونية [٥٩]. وهو يشكل عنصرا من عناصر استقلالية الجامعة. كذلك حلّت بصورة جزئية مؤخرا مشكلة المتقاعدين. ذلك أن احتساب معاش التقاعد (أو تعويض التقاعد) كان يجري على "أساس الراتب" الذي يشكل ٤٦% من المعاش الفعلي، بحيث أن راتب التقاعد لأستاذ جامعي خدم الجامعة مدة أربعين سنة كان يساوي مثلا ثلاثمئة أو أربعمئة دولار. وهذا مدعاة للإذلال. مع المصادقة على القانون الأخير لسلسلة الرواتب، واعتبار مجموع المعاش هو الراتب (الأساسي) تغير الوضع بصورة جدية. علما بأن الواضح هو تطبيق القانون اعتبارا من ١٩٩٩/١/١. أما المفعول الرجعي (اعتبارا من ١٩٩٦/١/١) فأمره غامض. وبالتالي فإن الذين تقاعدوا قبل هذا التاريخ، ولا سيما الذين تقاعدوا قبل عام ١٩٩١، يعانون من ظلم فادح في معاشاتهم التقاعدية المتدنية[٦٠].

التمثيل والعمل النقابي والحريات الأكاديمية

٧٩. **يتمتع أفراد الهيئة التعليمية (بحسب القانون ٦٧/٧٥ والمرسوم ١٦٥٨ تاريخ ١٩٩١/٩/٥) بفرص مختلفة للتمثيل، والمشاركة في اتخاذ القرارات**، على مستوى القسم، ومجلس الكلية ومجلس الجامعة، وفي مختلف الشؤون. وإذا كانت هناك مشكلة فهي تتعلق بنطاق الشؤون التي يعنون بها،

لا سيما في مجلس الجامعة، وبنطاق عمل مجلس الوحدة وطبيعته (راجع الفصل الخاص بالهيكلية الأكاديمية).

٨٠. **للأساتذة في الجامعة اللبنانية رابطة تأسست في العام ١٩٧٥، تقوم مقام النقابة، من حيث تمثيلها الديمقراطي لهم، ومن حيث بلورتها لمطالبهم، ومن حيث قيادتها لتحركهم دفاعا عن هذه المطالب.** وكان لها الفضل في تحقيق الكثير من هذه المطالب، لا سيما الزيادات التي طرأت على رواتبهم في الأعوام ٩٣ و٩٤ و٩٥ و ٩٨، وإعادة العمل بالمجالس التمثيلية بعد طول انقطاع، وإنشاء صندوق التعاضد. وهذه الرابطة لها مقر في أحد مباني الجامعة، وهي تصدر دورية منذ سنوات عدة، وتتغذى ماليتها من الاشتراكات ومن موازنة الجامعة.

٨١. **لكن رابطة الأساتذة المتفرغين في الجامعة اللبنانية حصرت عملها في الشأن المطلبي،** ربما بسبب الظروف التي أحاطت بنمو الجامعة، إذ حصل تحت ضغط المطالبة وليس على أساس تصورات مدروسة مسبقا، فلم تتمكن الرابطة من التحول إلى هيئة مهنية على غرار بعض نقابات الأساتذة الجامعيين في أوروبا وأميركا، بحيث تعمل على تطوير المهنة (شروط الانضمام إليها، وممارسة المهنة، وحقوق العاملين فيها إزاء حقوق الآخرين إلخ) وتنتج وثائق وتعقد مؤتمرات أكاديمية لدراسة ملفات عامة أو خاصة تهم الجامعة، وتكلف مستشارين من داخلها ومن خارجها لأجل بلورة مضبوطة لمواقفها. إن علامات تجاوز النطاق المطلبي نحو "التفكير" بأمور الجامعة ككل بدأت بالظهور، مع إصدار مجلة "أوراق جامعية"، ومؤخرا مع عقد مؤتمر حول "دور الجامعة في مجتمع متنوع، حالة لبنان"، ومع وضع تقارير سنوية حول احوال الجامعة. لكن الصورة الطاغية ما زالت مطلبية.

٨٢. يتمتع أفراد الهيئة التعليمية بالحريات الأكاديمية بالممارسة، لكن قانون الموظفين يبقى مسلطا فوق رؤوسهم. تشدد مختلف التوصيات الصادرة عن المنظمات والهيئات العالمية على الحرية الأكاديمية للأستاذ الجامعي، ومما قيل في هذا الموضوع: "ينبغي تشجيع وتيسير إصدار ونشر نتائج البحوث التي يتوصل إليها أعضاء هيئات التدريس في التعليم العالي، وذلك بهدف مساعدتهم على اكتساب الشهرة التي يستحقونها وكذلك من أجل تعزيز تقدم العلم والتكنولوجيا والتربية والثقافة بوجه عام. ولهذا الغرض، ينبغي أن يتمتع أعضاء هيئات التدريس في التعليم العالي بحرية نشر نتائج بحوثهم ودراساتهم المعمقة، موقعة بأسمائهم في الكتب والمجلات وقواعد البيانات التي يختارونها بأنفسهم، شريطة أن يكونوا مؤلفيها أو مشاركين في تأليفها. وينبغي أن تكفل الحماية القانونية الملائمة للملكية الفكرية لأعضاء هيئات التدريس في التعليم العالي، لا سيما الحماية التي يكفلها القانون الوطني والدولي لحقوق المؤلف". وفي بند آخر " ولا ينبغي أن يكون هناك أي عائق أمام ممارستهم حقوقهم المدنية كمواطنين، بما فيها حقهم في الإسهام في التحول الاجتماعي من خلال التعبير الحر عن آراء في سياسات الدولة والسياسات التي تؤثر في التعليم العالي" [٦١] . لكن المشكلة تكمن في إخضاع أساتذة الجامعة اللبنانية لقانون الموظفين (المرسوم الإشتراعي رقم ١١٢ تاريخ ٥٩/٦/١٢)، والموظف يحظر عليه النشر والتصريح إلا بإذن خطي. يمكن تفهم هذا الحظر على الموظف، لجهة أن المعلومات التي يحصل عليها خلال أدائه لوظيفته تخص هذه الوظيفة والإدارة التي ينتمي إليها. لكن وضع الأستاذ الجامعي مختلف تماما. فهو عندما يكتب أو يصرح أو ينشر فهو لا يفشي معلومات تخص وظيفته أو الإدارة العامة، وعلى العكس من ذلك فهو صاحب حقوق في ما ينشره من معلومات وآراء وأفكار وهو يمارس بذلك مهنته ودوره كمثقف. وبالتالي فإن تعميم الحظر المذكور على الأساتذة الجامعيين يتنافى مع طبيعة

العمل الجامعي، ومع الدور الملقى على الأستاذ الجامعي في مجتمعه، لا سيما لجهة دور الجامعة في تطوير المجتمع. وقد حرص عدد من رؤساء الجامعة على احترام هذه الحريات والدفاع عنها[٦٢]، ولكن الصحف نقلت أحيانا أخبارا عن التعرض لهذه الحقوق [٦٣].

[أنظر التوصيات والاقتراحات: القسم الثاني، ص ١٥٩]

الفصل الثامن

الطـــــلاب

٨٣. إن معظم المهام التي تقوم بها أي جامعة، تتعلق في النهاية بـالطلاب، بل يشكل الطلاب، والخريجون، عمليا، الكاشف الرئيسي عـن أحـوال أي مؤسسة تربوية: فالأبنية والتجـهيزات هـي لخدمـة الطـلاب والـبرامج والمناهج تصمم لتحقيق أهداف معينة لدى الطلاب، كما أن التنظيم الأكاديمي والإداري إنما يوضع بالطريقة الأكثر ملاءمة لتسيير الأمور تحقيقا للمـهام لدى الطلاب، والمبالغ التي تنفق فيها هي لنفع الطلاب، والهيئـة التعليميـة نفسها، التي يطلب منها أن تقوم بالبحث العلمي، تقوم أولا بتعليـم الطـلاب وثانيا بالبحث الذي يقصد منه، فضلا عن مساهمته في خدمة المجتمع ككـل، أن يفيد هذا التعليم وتطوره. لذلـك تتجـه بعـض الدراسـات التـي تقيـم المؤسسات إلى النظر مباشرة في شؤون الطـلاب ومـا يمارسـونه ومـا يكتسبونه خلال التعليم وفي نهايته، فيما ينظر إلى العناصر الأخـرى فـي المؤسسة في هذه الحالة، باعتبارها "عوامل" يمكن العمل على تغييرها مـن أجل تغيير "الناتج" الذي هو مكتسبات الطلاب المعرفية والسلوكية والقيميـة. لذلك لا تقع المراجعة التشخيصية التي نجريها على الطلاب على المسـتوى نفسه الذي تقع فيه المراجعة التي نجريها للعناصر الأخـرى مـن "نظـام" الجامعة اللبنانية.

الفرص الدراسية

٨٤. يعبر الحجم الحالي للطلاب في الجامعة اللبنانية عن المسؤولية الكبيرة التي تقع على عاتق هذه الجامعة تجاه المجتمـع اللبنـاني وعـن الـدور الأساسي الذي تقوم به في تأمين فرص الدراسة الجامعية للسكان. تجـاوز

عدد طلاب الجامعة اللبنانية عام ١٩٩٨/٩٧ الخمسين ألف طالب وطالبة، أي ما يزيد عن ٥٦% من الجمهور الطلابي الجامعي في لبنان، وإذا اقتصر الأمر على اللبنانيين فقط فإن حصتها ترتفع إلى ٦٢%. قبل ذلك بعشر سنوات (٨٧/٨٦) كانت حصتها ٤٧%، وقبله بعشرين سنة (٧٥/١٩٧٤) أو بثلاثين سنة (١٩٦٦/١٩٦٥) كانت ٢٨% فقط. أما اليوم، عام ١٩٩٩/٩٨، فقد ناهز الرقم الستين ألفا، أي أكثر من ٦٠% من الجمهور الطلابي في لبنان. مع مثل هذا الحجم لا تستطيع الجامعة اللبنانية أن تتساهل في أحوالها، ويعتبر أي تغاض عن مشكلاتها وعن معالجة هذه المشكلات تعريضا للأمن الوطني (بناء المجتمع والدولة) الذي يأتي بالضرورة قبل أي مصلحة أخرى لأي طرف فيها أو خارجها [٦٤].

٨٥. **لقد سمح توسع الجامعة اللبنانية بتأمين المقاعد الدراسية الجامعية لشرائح سكانية متنوعة لم يكن متيسرا لها الحصول عليها.** فالجامعة اللبنانية تشهد معدلا للإناث أعلى مما هو متوافر في مجموع التعليم الجامعي الخاص، وكذلك بالنسبة لأبناء المناطق الجغرافية الأبعد، أو لأبناء الفئات الاجتماعية الدنيا. وإذا أخذت الجامعة بكليتها فإنها تضم اليوم أوسع تنوع للطلاب على أساس أديانهم ومذاهبهم، كما نجد فيها نسبا أعلى-بالمقارنة مع القطاع الخاص- من الطلاب الأكبر سنا، أي الذين قرروا استكمال تحصيلهم الجامعي خلال المهنة وبعد فترة من الانقطاع عن التعليم.

٨٦. **على أن الحجم الكبير للجامعة هو في جزء منه انتفاخ أو أنه ليس حجما حقيقيا.** ذلك أن ٥٦% من طلابها هم في السنة الأولى (مقابل ٢٩% في القطاع الخاص). هذا في النسبة العامة، أما في كلية العلوم فالنسبة ترتفع إلى ٦٨% وتقفز إلى ٧٤% في كلية الحقوق. وفي مطلق الأحوال فإن ضعف التدفق في الكليات غير التطبيقية في الجامعة اللبنانية، من السنة الأولى إلى السنة الثانية يشير، فضلا عن طرحه أسئلة تتعلق بالإعداد ما قبل الجامعي

لجمهور الجامعة الطلابي، إلى مشكلتين: واحدة تتعلق بسوء الأداء أو ضعف الفعالية الداخلية، وثانية تتعلق بانتشار التسجيل الصوري. الأولى تنجم عن قلة الاهتمام بتأهيل الطلبة وتقديم المقررات العلاجية لهم وتوجيههم، من أجل مساعدتهم على النجاح في السنة الأولى. والثانية تنجم عن التغاضي عن اعتماد السنة الأولى من قبل العديد من الطلاب كمحط رحال، وهذه الظاهرة، بينتها بدقة دراسة أجريت على طلاب كلية العلوم منذ بداية الثمانينيات [٦٥] . وقد أشارت هذه الدراسة إلى الأسباب، التي أصبحت، اليوم، معروفة لهذه الظاهرة: ١) عدم وجود مواعيد محددة للانتساب؛ ٢) الانتساب إلى عدة كليات؛ ٣) اتخاذ التسجيل مسوغا لإعفاءات ما أو للحصول على تخفيضات ما، أو لتأمين عدم قطع مساعدات ما، أو للمشاركة في الانتخابات، أو لممارسة نشاط اجتماعي داخل الجامعة؛ ٤) عدم وجود مهل أو حدود لمرات التسجيل.. إلخ، فيما الانتساب شبه مجاني [٦٦]. المهم أن النتيجة هي الهدر أو ارتفاع الكلفة. فالجامعة اللبنانية تنفق على عدد معين من الطلاب في السنة الأولى لكي يتخرج ٢٠% منهم بعد أربع سنوات، مقابل ٨٣% في الجامعة الأميركية و ٧٣% في جامعة القديس يوسف [٦٧] .

٨٧. إن التأمل في **تركيب الجمهور الطلابي في الجامعة يظهر اختلالات عدة، منها:**

أ. **أن هناك كليات ضخمة وكليات صغيرة جدا.** إذا كان عدد طلاب الجامعة ٥٢ ألف طالب في العام ٩٨/١٩٩٧ بحسب أحد المصادر في الجامعة [٦٨] فإن ١٨ ألفا منهم مسجلون في كلية الآداب و١٢ ألفا في كلية الحقوق. ومقابل هاتين الكليتين اللتين تستقطبان وحدهما حوالي ٥٨% من طلاب الجامعة، توجد كليات تضم طلابا بالمئات فقط كالتربية والزراعة والطب والصيدلة، التي تضم مجتمعة ٤،٥% فقط من الطلاب.

ب. **أن توسع حظوظ الإناث محصور في عدد من الكليات:** الآداب والتربية والإعلام والصحة والصيدلة ومعهد العلوم الاجتماعية، حيث يشكلن ٧٠%، بينما تنخفض نسبتهن إلى ما دون ٤٠% في كليات العلوم والحقوق والعلوم الطبية وتصل إلى ١٤% في الهندسة.

ج. **أن الجامعة اللبنانية عموما صارت أقرب إلى استقبال الطلاب المستبعدين نظريا من الجامعات المرموقة، أي أبناء الفئات الدنيا وخريجي التعليم الرسمي.** فقد لوحظت نزعة قوية جدا لأبناء الفئات العليا وخريجي المدارس الخاصة المرموقة للالتحاق بالقطاع الخاص (٨٥% منهم)، كما تبين أن فرص الحركية الاجتماعية لأبناء الفئات الدنيا هي اليوم أقل توافرا في الجامعة اللبنانية مما هي في القطاع الخاص [٦٩] . هكذا لم تعد الجامعة اللبنانية مؤسسة "عامة" بالمعنى الحقيقي للكلمة، لأن هذه الصفة تعني استقبال مختلف الطبقات الاجتماعية واستقطابها وتأمين الاختلاط والتفاعل بينها. ولأن "الصفاء الاجتماعي" وتراجع نوعية التعليم يقلصان فرص الحركية الاجتماعية لدى الفئات الاجتماعية الدنيا.

٨٨. **ضعف نظام المنح في الجامعة.** صحيح أن رسوم التسجيل منخفضة إجمالا في الجامعة اللبنانية ولا تشكل عائقا حقيقيا أمام متابعة الدراسة فيها، إلا أن غياب نظام المنح داخلها يضغط على الطلاب المتفوقين الذين يحتاجون إلى مساعدة مالية في مختلف كلياتها. أما نظام المنح للدراسة في الخارج فقد جرى تفعيله مؤخرا بعد تجميد نسبي دام أكثر من ١٥ سنة، بسبب انخفاض قيمة الليرة في سوق القطع [٧٠] . لكن المنح المقدمة ما زالت محدودة العدد، ويعوض عنها جزئيا بعض المنح التي تقدمها جهات غير لبنانية ولا سيما "الأوبلف" والدولة الفرنسية [٧١] .

الحياة الأكاديمية وجودة المخرجات

٨٩. **تتباين نماذج الحياة الأكاديمية للطلاب في الجامعة.** ذلك أن الكليات التطبيقية التي تفرض امتحانات دخول (الكليات "المقننة") تقوم عموما على مبدأ الحضور أو التفرغ للدراسة وهي تضم شرائح الطلاب الأصغر سنا وغير المتزوجين، وهذا القسم يشمل ١٠ كليات من أصل ١٤. أما الكليات الأخرى "المفتوحة" (الحقوق، الآداب، العلوم، والعلوم الاجتماعية) فيجري تسجيل الطلاب فيها على أساس حيازتهم للشهادة الثانوية، من دون شروط تتعلق بالدوام، باستثناء عدد محدود من المقررات.

٩٠. **تبعا لهذا الانقسام بين نوعين من الكليات تفترق أنظمة التقييم ونسب النجاح والانتقال من سنة إلى سنة.** فالاصطفاء الأساسي يحدث في الكليات "المقننة" عند إجراء امتحانات الدخول، بينما يحدث في الكليات "المفتوحة" في نهاية السنة الأولى (لا سيما في الحقوق والعلوم). ثم إن الكليات المقننة تطبق أنظمة من التقييم المستمر (تقارير أو امتحانات خلال الفصل). بينما يتسجل الطلاب في الكليات المفتوحة في بداية العام ولا يشارك في الحياة الدراسية إلا القلة منهم بانتظار الامتحان النهائي. وقد عمدت بعض الكليات المفتوحة مؤخرا (الآداب والعلوم الاجتماعية) إلى فتح صفوف قبل الظهر لرفع معدلات الحضور وكان التجاوب مقبولا. لكن الحياة الأكاديمية في هذه الكليات ما زالت ضعيفة لجهة الحضور والمشاركة والتفاعل ووضع التقارير وإجراء الأعمال التطبيقية، ومن يحضر فهو في الأغلب الأعم لا يجاوز تلقي الدروس. أما في الكليات المقننة فهناك معلومات شفهية يتداولها المعنيون عن تساهل في أنظمة الدخول وتغيير في أعداد الطلاب المقبولين بناء على رغبات النافذين من أهل الجامعة وخارجها، وتشيع عموما فكرة "الواسطة" بقوة لدى الطلاب والمرشحين للدخول إلى هذه الكليات. وبغض النظر عن مدى صحة هذه الشائعات، التي يصعب البرهان على ما تدعيه،

فإن قوة انتشارها هي جزء من الصورة السلبية للحياة الأكاديمية في الكليات والفروع التي تشملها.

٩١. **يشكو الأساتذة في بعض الكليات من المستوى الأكاديمي للطلاب.** أساتذة الدراسات العليا يلاحظون أن مظاهر النقص في إعداد الطلاب خلال الإجازة متعددة: الثقافة العامة، اتقان اللغات، المهارات الأساسية المتعلقة باستخدام المكتبات، وجمع المعلومات وتحليلها، وكتابة التقارير على أنواعها، والمناقشة ... إلخ لصالح الحفظ والأفكار المسبقة و"التسميع". كما يشكو أساتذة الإجازة من مشكلات مماثلة لدى الطلاب ويعزون ذلك إلى الإعداد ما قبل الجامعي. لكن مما لا شك فيه أن أساليب التعليم الشائعة في الجامعة والموارد المتاحة، من أبنية وتجهيزات ومكتبات، وأنظمة تقويم وتصميم مناهج، وأنظمة التوجيه والإرشاد ... وغيرها من العناصر التي جرى عرضها سابقا، تتضافر، بعد الإعداد الثانوي، لكي تعيق حصول الإعداد الجامعي بصورة مرضية تؤمن الجودة لمخرجات التعليم في الجامعة اللبنانية على اختلاف كلياتها.

٩٢. **تتفاوت التوقعات المهنية بين الطلاب بشدة بحسب الكليات والاختصاصات ولكن الجامعة اللبنانية تخفض هذه التوقعات عموما.** ليس لدينا معطيات حول نظرة سوق العمل إلى خريجي الجامعة وفرص العمل المتاحة لهم. ونستعيض عن ذلك بتوقعات الطلاب أنفسهم حول هذه الفرص. ويلاحظ في هذا الصدد أن طلاب كليات التربية والصحة والطب والهندسة يشعرون بثقة عالية بممارستهم للمهنة عند التخرج، إن من حيث توافر فرص العمل، أو من حيث اتفاقها مع اختصاصهم أو من حيث قصر المهلة الزمنية التي يجدون بعدها عملا، كما تبين دراسة حديثة عن اتجاهات الطلاب الجامعيين في لبنان. وبعكس هؤلاء تماما يشعر طلاب كليات الآداب والعلوم الإنسانية (لا سيما اللغة العربية والتاريخ والفلسفة) ومعهد العلوم الاجتماعية،

وقسم العلوم السياسية في كلية الحقوق بأن فرص العمل المهيئة لهم متدنية. لكن، من جهة أخرى، تبين أن الاختصاصات ذات الفرص المهنية الدنيا، تزيد الجامعات الخاصة من فرصها بينما تخفضها اللبنانية. أما الاختصاصات ذات التوقعات المهنية العليا، فإن طلاب الجامعة اللبنانية فيها يشعرون بضعف قدرتهم على منافسة أقرانهم من جامعات أخرى في سوق العمل، باستثناء طلاب الطب. وبغض النظر عن الكلية أو الاختصاص تبدو آمال الطلاب المهنية في الجامعة اللبنانية أدنى من آمال طلاب الجامعات الخاصة. كذلك فإن توقعات الأجور أعلى في الثانية منها في الأولى (بمقدار ١،٥ مرة) مع تشابه قوي داخل اللبنانية وفروقات داخل القطاع الخاص. يستثنى من ذلك طلاب الكليات الموحدة (الطب، الصيدلة، والزراعة). ويعتبر القطاع الجامعي (اللبنانية مقابل القطاع الخاص)، إلى جانب الجنس (ذكور، إناث) أقوى مفسرين للتباين في توقعات الأجور بين الطلاب في لبنان اليوم. ويرتبط ذلك، بحسب الدراسة التي توصلت إلى هذه النتائج، بالمنابت التربوية والاجتماعية لطلاب الجامعة اللبنانية من جهة وبنوعية التعليم فيها من جهة ثانية [٧٢].

٩٣. **من وجهة نظر الطلاب لا تتمتع الجامعة اللبنانية بصورة فضلى.** فإذا أراد طلاب لبنان أن يضعوا جامعة ما في مرتبة أولى فإن الغالبية (٨٠%) لا تختار الجامعة اللبنانية. أما طلاب اللبنانية فإنهم يتخذون، في مختلف الفروع، مواقف متقاربة من جامعتهم: أقل من ٤٠% منهم يفضلونها. علما بأن ٤٦% من طلاب اليسوعية يفضلون جامعتهم و ٩٤% من طلاب الأميركية يعتبرون جامعتهم هي الأفضل[٧٣]. وهذا مؤشر آخر للحياة الأكاديمية وجودة التعليم فيها.

الحياة الطلابية

٩٤. **تراجع الهيئات التمثيلية للطلاب.** كان "الاتحاد الوطني لطلاب الجامعة

اللبنانية" الهيئة التمثيلية للطلاب في الجامعة اللبنانية في فترة السبعينيات. وقد قاد هذا الاتحاد تحركات الطلاب من أجل تطوير الجامعة اللبنانية في تلك الفترة، بالمشاركة مع الهيئة التعليمية وبالتفاعل مع مختلف الهيئات النقابية والسياسية. وقد تضعضع هذا الاتحاد لاحقا ثم زال من الوجود بعد ١٩٧٥ وبعد إنشاء الفروع (١٩٧٧). ويقتصر الأمر اليوم على مجالس للطلاب لا يعرف بالضبط كيف تعمل وما هي حدود نشاطها ومشاركتها ولا توجد نصوص مقررة لتنظيم عملها. على سبيل المثال، عندما أجرينا استقصاء على الطلاب كان هناك عشرة مجالس في الفروع الأولى وثمانية مجالس في الفروع الثانية، ويراوح عدد الممثلين فيها ما بين ١١ و ٣٢ طالبا، دون أن يكون ذلك مرتبطا بعدد الطلاب فيها.

٩٥. **إنعدام الاختلاط بين الطلاب في بيروت الكبرى.** إذا كان تكوين الجمهور الطلابي للفروع القائمة في المحافظات الأبعد (الشمال والجنوب والبقاع) يتبع التركيب السكاني لهذه المناطق من حيث توزع الأديان والمذاهب، فإن تكوين الجمهور الطلابي في العاصمة وضواحيها يقوم على الفرز ويظهر انعدام اختلاط الطلاب المنتمين إلى أديان مختلفة، ف ٩٤% من طلاب الفروع الأولى مسلمون و ٩٤% من طلاب الفروع الثانية مسيحيون[٧٤].

٩٦. **سيطرة القوى السياسية على مجالس الطلاب القائمة.** يوجد في الكثير من الفروع تجمعات طلابية سياسية تشكل امتدادا للقوى والأحزاب القائمة في محيطها. وبسبب قوة هذه التجمعات فإنها تسيطر على المجالس. ولما كان تكوين طلاب الفروع الأولى غير تكوين طلاب الفروع الثانية، من حيث الانتماء الديني، ولما كانت التيارات السياسية تتغذى بدورها من الواقع الطائفي في البلاد، فإن القوى السياسية التي تسيطر على مجالس الفروع الأولى (حركة أمل، حزب الله، الحزب التقدمي الإشتراكي) لا وجود لها بتاتا في الفروع الثانية، حيث تسيطر القوى التي تناظر الأولى في هويتها

(التيار الوطني الحر-عون، وحزب القوات اللبنانية المنحل، فضلا عن عدد من المستقلين).

٩٧. **بعض الفروع تعتبر مراكز نفوذ للجهات السياسية التي تسيطر على الطلاب، وبعضها الآخر تعتمد "ثغورا" يدافع عنها.** إن الالتصاق الشديد للطلاب المسيسين والمشاركين في مجالس الطلاب بالقوى المحيطة وغموض دور هذه المجالس، يجعلان نشاطها موجها نحو الدفاع عن مصالح الطلاب الذين ينتمون إلى الجهة السياسية المسيطرة. وتنتشر في بعض الفروع الأولى ممارسة الضغوط على الطلاب الآخرين، في التسجيل وتوزيع المحاضرات المطبوعة، والاستلحاق في الامتحانات، والوعود بإيجاد فرص مهنية بعد التخرج، مقابل الموالاة للجهة الطلابية النافذة سياسيا. وغياب هذه الظاهرة في الفروع الثانية أساسه عدم ارتباط إدارات هذه الفروع بجهات سياسية نافذة في الحكم، ونزعة المعارضة والدفاع عن وجودها تحت شعار "الفروع الثانية وجدت لتبقى". لذلك يتجه الطلاب إلى العمل والمساعدة في تحسين أحوال هذه الفروع الأخيرة من خلال الاهتمام بالكافيتيريا والنظافة. وفي الحالتين نادرا ما يتخذ موقف من الأداء الإداري أو التعليمي في الفرع، باعتبار أن "الطرف الآخر" ليس إدارة الفرع (التي تتبع عادة الخط السياسي نفسه، ضمن الخريطة الجيوسياسية للفروع) بل الجهة المقابلة، وهذه الجهة قد تكون الفرع الآخر، أو الحكومة، منظورا إليها من خلال "نظرية المؤامرة" على الفرع وأهله. وهكذا تولد الفروع شروط إعادة إنتاج نفسها على المستوى الطلابي.

٩٨. **ثمة غياب قوي للبنى التحتية اللازمة لممارسة أنشطة غير سياسية (ندوات، مسرح، رياضة، موسيقى، مقصف، إلخ).** ومما ذكره الطلاب في مقابلات أجريت معهم عن الأنشطة غير السياسية خلال العام الدراسي ١٩٩٧/٩٨: حفلات ترفيهية، معارض، إصدار نشرات، نشاط خيري،

مباريات تنس وكرة طائرة، تشجير، رياضة إيقاعية (أيروبيك)، إلخ. وتختلف الأنشطة بحسب الفروع، أي بحسب الهوية السياسية-الدينية للطلاب[٧٥]. وبالتالي، فنحن مع واقعة الفروع (لا سيما الأولى والثانية) إزاء لونين غير متصلين من الأنشطة اللاسياسية أيضا، ما يفوت على الطلاب هنا وهناك فرصة المشاركة في نشاط لا يقع منبته في الجماعة الأولية (الدين) وفرصة المشاركة في نشاط أعم، مع طلاب من جماعات دينية أخرى.

٩٩. **يفرض واقع الجامعة الحالي نزعة نحو تأنيث الجسم الطلابي (البعد السكاني-الاجتماعي) ونزعة نحو تذكير قيادة الحياة الجامعية (البعد السياسي).** فالأنشطة على اختلافها إما أنها ذكرية الطابع أو يقودها ذكور، تستثنى من ذلك الفروع التابعة لكليات ذات غلبة أنثوية (التربية أو الصحة مثلا) حيث ترتفع نسبة الإناث بين الناشطين (كما هو الحال مع حزب الله).

١٠٠. **من مؤشرات تردي الحياة الجامعية أخيرا ضعف العلاقات الاجتماعية بين الجنسين،** كما يتبدى من ندرة حالات الخطوبة التي أشار إليها الطلاب. وهذه الظاهرة أشد وقعا في الفروع الأولى مما في الفروع الثانية، بسبب جو من المحافظة الاجتماعية في الفروع الأولى. لكن يمكن عزو عموم الظاهرة إلى انخفاض وتيرة الأنشطة المشتركة، عددا ومدة، والى ضعف البنى المادية الضرورية لتأمين حياة يومية جامعية خارج الصفوف، والنزعة إلى الانغلاق (في المجتمع اللبناني عامة) نتيجة الخوف من "اعتداء الآخر". وبالتالي تتحول الحياة الجامعية إلى التجاور الظرفي والمؤقت على مقاعد الدراسة في الصفوف فقط، ثم عودة الطالب إلى قواعده سالما بعدها. وتكفي مقارنة الوضع اليوم بما كان عليه الحال في كلية التربية أو العلوم أو الحقوق في أوائل السبعينيات لكي ينكشف الانقلاب الكبير الذي يسم الحياة الطلابية في الجامعة اللبنانية اليوم.

١٠١. **تفيد المؤشرات المتفرقة المتعلقة بالحياة الجامعية أن الجامعة اللبنانية اليوم بعيدة عن إيجاد مساحة لديناميكية تفاعل بين الطلاب تفضي إلى تحقيق مهام تتعلق بالاندماج الاجتماعي وتكون ثقافة وطنية ديمقراطية وتكوين نخب منتجة لبدائل وخيارات تتجاوز الانتماءات الأولية، نحو الانتماء إلى الوطن وتبني قيم إنسانية، وتساهم بالتالي في صناعة مستقبل إطاره السلم الأهلي والتقدم الاجتماعي.**

[أنظر التوصيات والاقتراحات: القسم الثاني، ص ١٦٨]

الفصل التاسع

الهيكلية الأكاديمية

خط السلطة

١٠٢. **من حيث النص تعود السلطة في الجامعة إلى أكاديميين يديرون الشؤون الأكاديمية والمالية والإدارية.** يحدد القانون الذي ينظم شؤون الجامعة (٦٧/٧٥) السلطة التي تدير الجامعة بالرئيس ومجلس الجامعة (المادة التاسعة). كذلك يعتبر الرئيس رئيسا للهيئة التعليمية، وهو الذي يرئس مجلس الجامعة، وهو المسؤول عن مجريات الأمور فيها والذي يحاسب استنادا إلى هذه المسؤولية. كذلك يعتبر القانون العميد رئيسا للهيئة التعليمية في الكلية وهو المسؤول عن مجريات الأمور فيها، والذي يحاسب استنادا إلى هذه المسؤولية.

١٠٣. **المشكلة الأولى في هذه الهرمية الأكاديمية أن قاعدتها غامضة. والمقصود: رئيس القسم.** فالقانون يشير إلى أن مجلس الكلية يتكون من عميد الكلية رئيسا ورؤساء الأقسام، وأن رئيس القسم ينتخبه أفراد الهيئة التعليمية في قسمه (المادة ٢٩). هذا كل شيء. وفي هذا نقص واضح في بناء السلطة الأكاديمية. فرئيس القسم يفترض أن يتمتع بصلاحيات معروفة ومقررة (شؤون الطلاب، المناهج، الهيئة التعليمية في قسمه.. إلخ)، وأن تكون له موازنة وسكرتاريا، وأن يكون مسؤولا عن شؤون قسمه المختلفة، ويخضع للمساءلة عن ذلك من قبل عميد الكلية، وأعضاء القسم.

١٠٤. **المشكلة الثانية تتعلق بـ "المدير"**، وهو موقع في التسلسل الهرمي حدد مهامه المرسوم رقم ٨١٠ تاريخ ٥ كانون الثاني ١٩٧٨ (تحديد شروط

تعيين مدراء الفروع)، وفرضته ظروف الحرب اللبنانية وصعوبة التنقل بين المناطق. يؤكد هذا المرسوم على صلاحية العميد: "يدير العميد الشؤون الأكاديمية للوحدة الجامعية بجميع فروعها ويشرف على الأعمال الإدارية والمالية فيها" (المادة الثامنة). أما المدير فيتولى بحسب المرسوم المذكور "إدارة الأعمال فيه (الفرع) من الناحيتين المالية والإدارية" (المادة السادسة) و "يعاون عميد الوحدة في إدارة شؤون الفرع الأكاديمية" (المادة السابعة). وبالتالي فإن المرسوم أبقى مسؤولية الشؤون الأكاديمية ملقاة على عاتق العميد ولم يكلف المدير بها، بل كلفه بالمعاونة فقط. وهذه المعاونة متوقفة، نظريا، على طلب العميد. وشاءت الممارسة العملية، تحت ضغط الظروف التي مرت بها البلاد، أن يكون المدير هو صاحب السلطات الأكاديمية والمالية والإدارية معا في الفرع، وأن تتحول مهمة العميد إلى التوفيق بين المخططات الأكاديمية والمالية والإدارية لمديري الفروع المختلفة والتوقيع على ما يقترحونه. هذه الوضعية فتحت مسربا في السلطة الأكاديمية وكانت مدخلا للتدخلات السياسية باعتبار أن المدير هو غالبا ممثل لقوى سياسية، وليست هناك شروط أكاديمية لاختياره (كالأستاذية بالنسبة للعميد). ومع ضعف سلطة رئيس القسم، بحسب النص، وانخفاض سلطة العميد، بحسب الممارسة، تخلخل بناء السلطة الأكاديمية في الجامعة ككل وامتد الخلل إلى السلطة الأكاديمية العليا-الرئيس فمجلس الجامعة-التي أصبح همها المحافظة على "وحدة" برانية فقط لقرارات منطقها مفكك وغير أكاديمي.

١٠٥. **المشكلة الثالثة تتعلق بعدم وضوح خط السلطة الأكاديمية في الإدارة المركزية.** ثمة في التسلسل الإداري نصاب يسمى "أمانة سر الجامعة". صحيح أن هذا النصاب يقع في خانة الجهاز الإداري لكن الممارسة جعلت منه مفتاحا لمختلف الشؤون الإدارية والأكاديمية، ومساعدا للرئيس في تحضير القرارات. إن هذا التداخل بين العمل الإداري والعمل الأكاديمي

وعمل أمانة سر الرئيس، يضع أمانة السر العام في موقع تتراكم فيه المعاملات من كل حدب وصوب. ويؤدي ذلك بالضرورة إلى ضعف إضافي في اتخاذ القرارات الأكاديمية. لذلك ثمة حاجة إلى فصل وإعادة تعريف الوظائف الإدارية والوظائف الأكاديمية في الإدارة المركزية.

١٠٦. **إن سلطة التعيين المعطاة لمجلس الوزراء لمناصب الرئيس والعمداء، جرت ممارستها بالشكل الأكثر سوءا أحيانا.** صحيح أن القانون يعطي هذا المجلس الحق باختيار رئيس أو عميد من غير لائحة الترشيح المرفوعة إليه من مجلس الجامعة، إلا أن هذا الحق يعني إعطاءه هامشا لاختيار مرشح أفضل وأكثر ملاءمة في ظروف معينة، وليس لفرض أشخاص يصعب اعتبارهم هكذا من قبل أي مراقب خارجي. ومن هذا القبيل أنه جرى التجديد لعميد لاثنتي عشرة سنة متتالية، مع أن التجديد ممكن بحسب القانون مرة واحدة، أو مرة ثانية بعد توقف عن العمادة لفترة واحدة.

١٠٧. **إن القاعدة التي يجري على أساسها ترشيح العمداء والرئيس أدت بدورها إلى ممارسات غير حميدة.** فقد عهد القانون ٦٧/٧٥ إلى مجلس الجامعة بترشيح هؤلاء، وقد دلت الممارسة على أن المجلس يخضع بسهولة لمنطق السلطة، في الجامعة وخارجها، ويثبت بالتالي الأوضاع القائمة. لذلك لا بد من إعادة النظر في الآلية المعتمدة حتى الآن في هذا المجال على نحو يعطي الزملاء الحرية في الاختيار.

١٠٨. **تفاعلت المشكلات السابقة مع محيط أدى إلى التضحية بمبدأ الإنتاجية وتفريعاته في إدارة شؤون الجامعة.** تشمل الإنتاجية الحرص على توفير نوعية عالية (من المتخرجين) مع قدرة تنافسية مقبولة في السوق. وتشمل أيضا الفعالية، أي الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمالية والإدارية والفنية لتوفير تلك النوعية. كما تشمل إيلاء الأهمية للجانب التقني في العمل، أو

لـ "الأكاديميا" في الجامعة، والتنظيم الحديث في إدارتها. إن التضحية بمبدأ الإنتاجية جاء لمصلحة المنطق السائد لدى الفاعلين في الجامعة، الذين يستمدون قوتهم من المحيط الخارجي المشتق من الحرب. وهو منطق أساسه الولاء للجماعات الأولية والسياسات الضيقة. هكذا عرفت إدارات بعض الفروع نشاطا محموما لأنسباء المدراء ورجالهم وأبناء ملتهم أو مناطقهم. وأصبحت مقاييس الإنفاق، والنجاح في الامتحانات، والتعاقد مع الأساتذة، هي المقاييس التي يفرضها منطق هؤلاء الفاعلين، مع توفير غطاء ايديولوجي لهذه الممارسات عن طريق "الدفاع" عن الفرع تجاه "مطامع" الآخرين، أو السعي إلى تأمين التوازن مع الفروع الأخرى. وإزاء جذب الكثير من المدراء السلطة نحو المصالح الضيقة، اندفع بعض العمداء المعينين على قواعد غير أكاديمية، إلى حفر مناطق نفوذ خاصة بهم. وأصبح مصطلح "الواسطة" رائجا بقوة في الجامعة.

الزمالة

١٠٩. **تتميز الجامعة اللبنانية بأنها تؤمن مبدأ مشاركة الزملاء في القرارات على مستويين: مستوى الكلية ومستوى الجامعة.** فقد نص القانون ٦٧/٧٥ على وجود مجلس للجامعة ومجلس للوحدة. مجلس الجامعة يضم، إضافة إلى العمداء، ممثلا عن كل كلية أو معهد ينتخبه أفراد الهيئة التعليمية فيها. كما ينص القانون المذكور على أن مجلس الكلية يضم العميد، ورؤساء الأقسام المنتخبين، كما ذكرنا أعلاه. وتتناول مهام هاتين الهيئتين، شؤون الجامعة أو الكلية كافة.

١١٠. **ثمة توسع في تطبيق مبدأ الزمالة أدى إلى خطأ تنظيمي في تحديد مهام مجلس الجامعة.** فالمجلس المذكور كلف بمهام شديدة التنوع، بعضها إجرائي فردي (المعاملات الفردية) كترشيح أفراد الهيئة التعليمية، والموافقة على التعاقد مع العاملين في الجامعة. وبعضها إجرائي غير فردي كقبول

الاشتراك في المؤتمرات العلمية والإشراف على إدارة أملاك الجامعة والبت في العقود والصفقات وتوفير إقامة الدعاوى والدفاع عنها. وبعضها يتعلق بالأهداف والسياسات والخطط، كدراسة مشروع الموازنة. وبعضها يتعلق بالتنظيم والتشريع: كوضع النظام الداخلي للجامعة، والموافقة على مناهج الدراسة وبرامجها، ووضع أنظمة المدينة الجامعية، وإبداء الرأي في قانون الجامعة. وبعضها يتعلق بالقيام بمهام الخدمة المدنية وهيئة التفتيش المركزي بالنسبة لموظفي الجامعة الفنيين والإداريين. إن وضع المهام الإجرائية وسائر المهام الأخرى التخطيطية الطابع في سلة واحدة، وتكليف هيئة واحدة بها يقوم على خطأ إداري/أكاديمي، له ثلاثة أبعاد: الأول نظري (في النظرية الإدارية) يكمن في الخلط بين التسيير والتخطيط في اتخاذ القرارات على مستوى الهيئات؛ والبعد الثاني نظري أيضا، ويكمن في أن خلطا كهذا يؤدي إلى ضياع المسؤولية، وعدم إمكانية تطبيق مبدأ المساءلة أو المحاسبة داخل الجامعة. فرئيس الجامعة، وكذلك العميد، لا يمكن لأي منهما أن يحاسب على إجراءات اتخذها طالما أنها ممهورة بخاتم مجلس الجامعة؛ البعد الثالث عملي: فالقرارات الإجرائية تبنى عادة على ملفات، وهذه الملفات تكون بحوزة العميد المختص، ويصعب جدا دراسة أي منها من قبل جميع أعضاء المجلس، أو من قبل لجان فيه، ولو اطلع بعضهم على ملف معين فهم غير قادرين على الغوص فيه وإجراء مناقشة جدية حوله. وفي هذه الحالة يكون أعضاء المجلس عادة أمام خطرين: إما "الغرق" في مناقشة المعاملات أو الملفات الإجرائية، على حساب المهام التخطيطية، أو تمرير المعاملات، وبالتالي تشريع ما يراه العمداء والرئيس مناسبا. في الحالة الأولى قد يتسبب النقاش في هدر الوقت وفي نشوء نزاعات حقيقية بين ممثلي الكليات والعمداء، لأن عميد الكلية سوف يعتبر اعتراض الممثل على معاملة ما تعديا على صلاحياته، وكأن الكلية أصبحت ذات رأسين، فيما يعتبر الممثل وكأن

موقف العميد هو مقاومة لمشاركة الأساتذة في السلطة. وفي الحالة الثانية (حالة الموافقة، اقتناعا أو تغاضيا) سيتيح ذلك الفرصة "للمقايضة" على المعاملات أو لاستتباع أفراد لأفراد. ومن هذه الناحية العملية يختلف الأمر عن حال المهام التخطيطية. ذلك أن وضع نظام للتفرغ أو للتعاقد أو بحث موضوع الموازنة أو السياسات البحثية، هي أمور يكون فيها أعضاء المجلس على قدم المساواة في المعرفة والحجة والرأي، باعتبارها تمثل ما هو "جلمع" في المؤسسة، وباعتبار أن كل عضو يضيف إلى النقاش شيئا يتعلق بكليته، أو يتعلق برأيه كممثل لكلية في الصورة العامة للجامعة. وقد بينت الممارسة[٧٦] أن المجلس خضع لضغوط المعاملات الإجرائية المتكاثرة، وفوت على الجامعة فرصة تطوير أنظمتها (المهمة التخطيطية)، وصرف وقتا هائلا (اجتماعا أو اجتماعين في الأسبوع وخلوات، وكل اجتماع لمدة تراوح بين ثلاث وتسع ساعات) لكي يوافق (يتغاضى، ويسمح بالمقايضة) على قرارات أفقدته سلطة المحاسبة[٧٧]. لقد أدى هذا الخطأ، الذي يتمسك به الزملاء، إلى التضحية بالإنتاجية لصالح مبدأ الزمالة.

١١١. **ثمة خطأ تنظيمي ثان يتعلق بمجلس الوحدة.** في الأصل، وبحسب القانون، هناك مجلس للكلية. ولم يصدر لاحقا أي نص قانوني يلحظ البديل عن هذا المجلس بعدما أنشئت الفروع، وكلف "المدير" بالشؤون الإدارية والمالية فيها. وقد أصدر رئيس الجامعة تعميما (رقم ٤٤، تاريخ ١٩٩٥/٤/٢٥) أنشأ بموجبه مجلسا للوحدة يضم العميد ومديري الفروع وممثلا عن الأساتذة في كل فرع، بالإضافة إلى رئيس مركز الأبحاث في حال وجوده. هذا التعميم هو، في الشكل، غير قانوني، لأن مجالس الجامعة يحددها القانون أو المراسيم التنظيمية الناجمة عنه. لكن الأهم من ذلك أن "مجلس الوحدة" المنشأ أطاح بالزمالة والسلطة الأكاديمية على السواء بعد أن اختفى منه رؤساء الأقسام (الأكاديميون) وحل محلهم المديرون وممثلو

الأساتذة (الذين لا يتمتعون بسلطة أكاديمية، بحسب التعريف). بل أصبحت هذه الكتلة الجديدة تشكل حاجزا يمنع الرؤية بين العميد ورؤساء الأقسام. واكتسب المدراء شرعية إضافية في إقرار الشؤون الأكاديمية، فيما قايض بعض العمداء الذين التزموا بالتعميم المذكور، موافقتهم على سلطة المدراء بموافقة هؤلاء على نشوء سلطة إضافية للعميد مستقلة عن مختلف الفروع، وتعمل من دون رؤساء أقسام.

مشاركة الطلاب

١١٢. **تنص أنظمة الجامعة على مشاركة الطلاب في اتخاذ القرارات في الجامعة**، أحيانا بالتصويت الفعلي وأحيانا بأصوات استشارية، باستثناء المواضيع المتعلقة بهم أو باختيار أفراد الهيئة التعليمية وصلاحيات التأديب، وغيرها، وذلك على مستوى مجلس الجامعة وعلى مستوى مجلس الكلية. وهذه المشاركة لا تتم عن طريق الانتخاب المباشر بل عن طريق تمثيل الاتحاد الوطني لطلاب الجامعة اللبنانية.

١١٣. **إلا أن هذه المشاركة جمدت، مع انفراط عقد الاتحاد المذكور مع ابتداء الحرب اللبنانية (١٩٧٥)**. هذا مع العلم بأن الطلاب يختارون حاليا ممثلين لهم في الفروع، في ما يسمى مجالس الطلاب. لكن هذه المجالس لا قاعدة قانونية لها، من حيث الوجود والتكوين والصلاحيات. وهناك حاجة إلى إعادة إطلاق هذه المشاركة، من الناحيتين التنظيمية والتطبيقية العملية، بالاتفاق مع الطلاب.

المساءلة الاجتماعية

١١٤. **تفتقد الجامعة مرجعية اجتماعية-مهنية.** يعتبر مجلس الوزراء، بحسب القوانين المرعية الإجراء، مرجعية الجامعة في خططها وسياساتها العامة، وفي ماليتها وفي التعيينات الرئيسية فيها. وهو من هذه الناحية يلعب

الدور الذي يلعبه مجلس الأمناء في نظام التعليم العالي الأميركي. إلا أن مجلس الوزراء هو سلطة سياسية، وهذا ما يفقد الجامعة مرجعية اجتماعية ذات طابع مهني، ولو على المستوى الاستشاري. فليس هناك أي هيئة- استشارية- تضم النقابات والفعاليات الاقتصادية ذات العلاقة بمخرجات التعليم العالي عموما وبالجامعة اللبنانية خصوصا. وليس هناك بنية تجمع خريجي الجامعة الذين تسمح تجربتهم في المجتمع بتقديم تغذية راجعة حول الإعداد الذي تابعوه في الجامعة. كذلك تبدو الحاجة ماسة إلى وجود هيئة تتفاعل مع الجامعة وتبدي رأيها في عملها وتضم الفعاليات والنقابات والخريجين وغيرهم. ويفضل أن تمارس هذه الهيئة عملها بصورة دورية، استشارية، وعلى مستوى رئاسة الجامعة.

وظائف إدارة الشؤون الأكاديمية (العمليات الإدارية في التعليم العالي)

١١٥. **تفتقر الجامعة افتقارا شديدا لبنى إدارية تؤدي دورا في الأمور الأكاديمية التي تقع على عاتق الرئيس ومجلس الجامعة، اللذين يضطران في غياب هذه البنى إلى الارتجال أحيانا، مع عدم القدرة على تأمين الوظائف بصورة جدية.** ومن هذه الوظائف:

- **التخطيط والبرمجة.** من الذي يجمع المعلومات عن الطلاب والأساتذة والأبنية والتجهيزات، ويجري إسقاطات ويقدر الحاجات، ويقترح الأهداف في مدد زمنية معينة، في الجامعة؟ لا أحد. صحيح أن اتخاذ القرارات في هذه الوظيفة هو من صلاحية الرئيس ومجلس الجامعة، لكنهما غير قادرين على القيام بها بجدارة دون وحدة تقع عليها مسؤولية تحضير المواد والمسودات اللازمة للقيام بالاختيارات المناسبة. وعلى كل حال فلم يحصل في تاريخ الجامعة اللبنانية أن وضعت خطة أو سلسلة من البرامج الزمنية المنسقة والهادفة إلى تحقيق غايات معينة على مدى قصير أو متوسط أو بعيد.

- **المناهج.** تتكون الجامعة حاليا من ١٥ كلية، بما فيها كلية طب الأسنان بعد فصلها مؤخرا عن كلية الطب، بالإضافة إلى معهد العلوم الاقتصادية والتطبيقية ومعهد التكنولوجيا، ومعظم الكليات ذات فروع. صحيح أن لكل برنامج منهجا مقررا لكن الممارسة خلال العقدين الماضيين دلت على أن القدرة على ضبط تطبيق المناهج المقررة ضعيفة نظرا لضخامة هذه المناهج وتعقدها. ثم إن اقتراح برامج ومناهج جديدة وإقرارها من قبل مجلس الجامعة تما عموما في جو من عدم المعرفة بما يتوافر في الكليات الأخرى من مقررات ومواد، ما أدى إلى تكاثر المقررات والمواد نفسها بين الكليات. كذلك فإن التعاقد مع أساتذة جدد، وإسناد مقررات ومواد إلى أساتذة متعاقدين أو في الملاك يتمان أحيانا باستنسابية لا يبررها اختصاص الأستاذ والمواد التي يفترض أن يعلمها. وفي كل هذه الحالات وغيرها ليس هناك جهة في الجامعة تراجع ملفات البرامج والمناهج في الكليات والفروع وملفات الأساتذة والأنصبة لكي تضع على طاولة مجلس الجامعة والرئيس مبررات الموافقة على المقترحات، أو لكي تساعد الرئيس على رد الاقتراح أو تصويبه تبعا للأحوال والشروط المعتمدة. إن وحدة للمناهج يمكن أن تلعب الدور الذي تلعبه أي وحدة مالية أو قانونية في الجامعة عندما تذيل بالموافقة على شأن يقع ضمن صلاحياتها قبل رفعه إلى الرئيس، أو ترده للتصويب في حال عدم توافر الشروط اللازمة لقبوله. قد يشكل توزع الجامعة الحالي في فروع المسوغ الأساسي لإنشاء وحدة للمناهج في الإدارة المركزية. وقد يظن أن الحاجة لذلك ستنتفي مع دمج الفروع. لكن من المرجح، من جهة أولى، أن تبقى الفروع القائمة في المناطق (الشمال، الجنوب والبقاع). ومن المرجح، من جهة ثانية، أن يزيد عدد الكليات والاختصاصات. وهذان مسوغان لوظيفة هذه الوحدة. ثمة مسوغ آخر لا يتعلق بالضبط، وإنما بالتنظيم والتطوير. ذلك أن الجامعة اللبنانية لا تعيش في عالم معزول، وهي مدعوة إلى أن تكون

على مستوى التغيرات العالمية في التنظيم العام للمناهج (بغض النظر عن الاختصاص)، وعلى مستوى هذه التغيرات في مكننة العمليات المتعلقة بالمناهج. وهذه الأمور تحتاج إلى قدر من التفرغ لشخص أو أشخاص يكون هذا اختصاصهم (المناهج) وهذا عملهم في الجامعة (ضبط، تنظيم عام، مكننة، وتطوير) خدمة للسلطات الأكاديمية التي تتخذ القرارات.

- **الدراسات العليا والبحث العلمي**. تتصل الدراسات العليا (دبلوم ودكتوراه) بالبحث العلمي لأنها شهادات تقوم على البحث العلمي. وهما تشكلان اليوم، بالإضافة إلى نوعية التعليم على مستوى الدراسات الجامعية، علامة القوة لجامعة ما، فضلا عن مفاعيلهما على نوعية التعليم. تفتقر الجامعة اللبنانية إلى الجهة أو الذراع المساعدة في ضبط أصول التسجيل في الدراسات العليا، ومناهجها، والإشراف عليها والشروط العامة لكتابة الرسائل والأطروحات وتشكيل اللجان الفاحصة والتدقيق في أهلية المشرفين. كما تفتقر الجامعة إلى الجهة التي تتابع شؤون مراكز البحث في الجامعة، من أجل مساعدتها على التطور، وشؤون التفتيش عن مصادر تمويل البحوث ومواضيعها ووضعها بتصرف أفراد الهيئة التعليمية، وشؤون متابعة الأبحاث وإنجازها ونشرها، وتحديد حقوق أصحابها، ونشر دليل سنوي بما يتم إنجازه في هذا المجال، إلخ. وهذا الافتقار يفسر جزئيا الضعف المؤسسي للجامعة في نطاقي الدراسات العليا والبحث العلمي.

- **شؤون الطلاب**. تراوح شؤون الطلاب بين التسجيل وشروطه وآلياته، والمنح الدراسية، والأنشطة الطلابية، وبين مقومات الحياة الجامعية غير الدراسية، وخدمات الإرشاد والتوجيه الدراسي والمهني. وهذه الأمور تحتاج إلى تنظيم ومبادرة وتطوير من قبل السلطات الأكاديمية المعنية. ثمة في الفروع قسم لشؤون الطلاب يهتم عادة بقضايا التسجيل ومتفرعاتها، لكن لا وجود قانونيا لوحدة في الإدارة المركزية تقوم بالوظائف المشار إليها أعلاه.

وشعورا بالحاجة إلى وجود وحدة كهذه صدر قرار عن رئيس الجامعة بإنشاء "مكتب الخدمات والشؤون الطلابية"، وقد ألحق به عدد من المساعدات الاجتماعيات. وكان من المفترض أن تعمل هذه المساعدات مع اثنين من أفراد الهيئة التعليمية يكلفهما رئيس الجامعة بدوره. ولكن التجربة لم تنجح وبقيت الوظيفة المذكورة معلقة. في بعض الجامعات في العالم ثمة نائب رئيس لشؤون الطلاب، وفي أخرى ثمة عميد لشؤون الطلاب. ومن مفارقات تنظيم الجامعة اللبنانية أن النظر في شؤون الطلاب يتم هو أيضا على قاعدة الضغوط، على الرغم من أن الطلاب هم المستهدفون أولا وأخيرا من عملية التعليم. ووظيفة الوحدة العتيدة هذه ثلاثية: تطوير الحياة الجامعية غير الدراسية؛ تطوير التسهيلات المتعلقة بالحياة الدراسية (لا سيما المنح)؛ وتطوير شبكة العلاقة بين الطلاب وسوق العمل (إرشاد دراسي وتوجيه مهني) وبهذا المعنى ليست شؤون الطلاب جزءا من الوظائف الإدارية البحتة، ومكانها الملائم مع الشؤون الأكاديمية.

- **الاتفاقات والعقود الخارجية**. ثمة في التنظيم الحالي للجامعة، وضمن الجهاز الإداري منه (أمانة سر الجامعة) قسم مختص بتأمين التبادل الثقافي والجامعي (المادة ٤٤)، ولكنه لا يعنى بالعقود الخارجية المتعلقة بالدراسات والاستشارات والطلاب، وما إلى ذلك. وهذه الأمور أيضا تتسم بطابع يجعلها أقرب إلى النشاط الأكاديمي منها إلى الجهاز الإداري. وقد أنشأ رئيس الجامعة منذ مدة مكتبا "للمشاريع والخدمات الخارجية"[٧٨] للوفاء بهذه المهمة، وهو غير وارد في قوانين الجامعة ومراسيمها.

- **شؤون المكتبات**. تتبع المكتبات حاليا لأمانة سر الجامعة أيضا كجزء من الجهاز الإداري. لكن غالب الجامعات في العالم تنشئ موقعا خاصا بالمكتبة أو تلحقها بالشؤون الأكاديمية. والجامعة اللبنانية بعد ما أصاب مكتباتها من

تشتت وفقر في مقتنياتها وتنظيمها ومؤهلات العاملين فيها، ونظرا إلى الإمكانية المتاحة اليوم لإنشاء مكتبة مركزية عصرية مع فروع في المناطق المتعلقة بها، ومكتبات فرعية في الكليات، تحتاج إلى وجود وحدة مركزية تكون مهمتها القيام بهذه الوظيفة.

- **تطوير الهيئة التعليمية.** فرضت الظروف التي مرت بها الجامعة، دخول أفراد إلى الجسم التعليمي لا يتمتعون بالكفاءة اللازمة، كما فرضت تراجعا ملحوظا في النشاط الأكاديمي لدى قسم آخر، بصورة تبدو معها الهيئة التعليمية في أكثر من نصفها بحاجة إلى إتاحة الفرص أمامها للتطوير، عن طريق الحلقات الدراسية، والندوات والمحاضرات، والبعثات، والمنح وما إلى ذلك. وهذا يحتاج إلى وجود وحدة، ولو مؤقتة، تضع برامج متلاحقة ومتناسقة على مدى زمني معين (خمس سنوات على الأقل) لإعادة الديناميكية إلى الحياة الأكاديمية لأفراد الهيئة التعليمية، بغض النظر عن وضعهم القانوني (متعاقدين متفرغين وداخلين في الملاك).

- **القياس والتقييم.** تتعلق هذه الوظيفة في وجه من وجوهها بما يسمى "التقييم المؤسسي"، أي التقييم الذي تجريه المؤسسة (الجامعة أو غيرها) لنفسها من حين لآخر. وقد شاع هذا التقليد في الجامعات أميركية النموذج، حيث تجري المؤسسة تقييما كهذا مرة كل خمس سنوات مثلا وتنشر نتائجه داخل الجامعة وتلتزم بتوصياته دلالة على صدقية العمل فيها وسعيا منها نحو الأفضل. وتكون مهمة وحدة التقييم التهيئة لهذا التقييم وتحضير بعض أجزائه بانتظار التقييم الدوري الشامل الذي تشارك فيه عادة جهات أكاديمية خارجية، في الاختصاصات التي تعنيها. وتتعلق وظيفة القياس والتقييم في وجه آخر منها بمسائل الاختبارات وامتحانات الدخول على مستوى الجامعة ككل، أو تقوم بمساعدة كل كلية على حدة لتطوير أنظمة التقييم فيها، وتطور الوحدة في

هذه السياق مجموعة من أساليب القياس. وكجزء من هذا العمل، أو باستقلالية عنه، تقوم الوحدة، بناء على طلب الجامعة أو كلية معينة، بالمساعدة على تطوير أداة أو أكثر لفحص أداء الأساتذة أو المناهج أو غيرها من جوانب الحياة الجامعية من وجهة نظر الطلاب، وتضع تقارير بذلك للجهات المعنية بمن فيهم الأساتذة، فيما يساعد الجميع على تطوير الأداء، من سنة لأخرى.

١١٦. ثمة وظائف أخرى يمكن التفكير فيها. وقد يكون ممكنا إنشاء وحدة لكل وظيفة أو دمج أكثر من وظيفة في وحدة واحدة وقد يكون بعض هذه الوحدات ثابتا وبعضها مؤقتا، لكن المهم هو: أ) حصر الوظائف المفتقدة على أنواعها؛ ب) اعتبار أن هذه الوظائف تحتاج إلى من يقوم بها، بصيغة وحدات موجودة تشكل ذراعا فنية لرئيس الجامعة ومجلسها من أجل تحسين الأداء وتطويره؛ ج) يمكن التفكير بمرتبتها في الهرمية وعدد القائمين بها وكفاءاتهم، لكن من الضروري أن يكون المسؤول عن كل وحدة أكاديميا أي تتوافر فيه شروط التعليم في الجامعة، يساعده فنيون وسكرتارية، على أن تعتبر هذه الوحدات أكاديمية الطابع، بموازاة الوحدات الإدارية؛ د) أن يشرف عليها نائب للرئيس للشؤون الأكاديمية، ما يساعد على تأمين التنسيق فيما بينها. كذلك فإن إنشاء هذه الوحدات **ضروري لنقل إدارة الشؤون الأكاديمية من الفراغ والارتجال والعمل البيروقراطي والانكشاف أمام التدخلات الخارجية إلى التنظيم الذاتي الحديث، والقائم فنيا على أساس الاختصاص والكفاءة، والقابل لاستيعاب التجديد والتطور.**

[أنظر التوصيات والاقتراحات: القسم الثاني، ص ١٧١]

الفصل العاشر

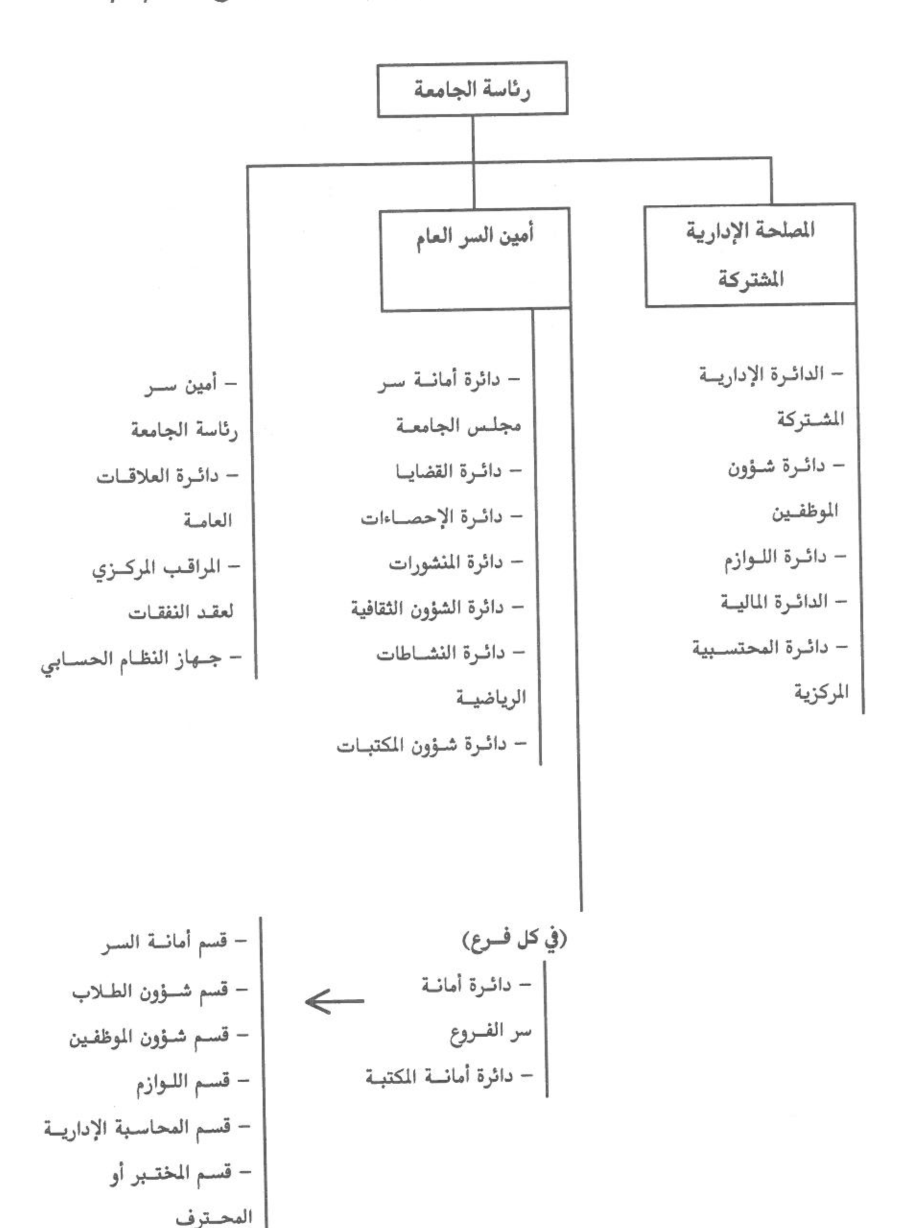
الجهاز الإداري

الهيكلية

١١٧. **بخلاف الهيكلية الأكاديمية أنشأت القوانيـــن والمراســيم التنظيميـــة للجامعة وحدات إدارية مختصة في الإدارة المركزية، تشكل الذراع الإداريـــة في اتخاذ القرارات:** أمانة سر، علاقات عامـــة، عقـــد النفقـــات، القضايـــا، الإحصاءات، شؤون الموظفين، اللوازم، المالية والمحاسبة، إلـــخ. وبحســب النصوص فإن رأس الهرم في هذه الهيكلية، بعد الرئيس، هو أمين السر العام، وهو برتبة رئيس مصلحة. ودون المصلحة تقع الدوائر، التي تتبعـــها أقســام فيها محررون وكتبة وحراس وما إلى ذلك. وأمين الســـر العـــام هـــو رأس الهرمية الإدارية في الكليات والفروع، إذ يحتل المرتبة العليا وتتبع له أقســام شؤون الطلاب وشؤون الموظفين واللوازم، والمحاسبة والمختبر (أنظر الرسم البياني المرفق).

١١٨. **المشكلة الأولى في هذه الهيكلية تتعلـــق بخـــط الســـلطة الإداريـــة وبالترتيب الأفقي الذي يؤمن التنسيق.** فعلى الرغم من أن أمين السر العـــام هو رأس الهرم الإداري، فإن رئيس المصلحة الإدارية المشتركة مواز له فـــي المرتبة (رئيس مصلحة) ويتبع الرئيس مباشرة. كذلك يتبع الرئيس مباشـــرة المراقب المركزي لعقد النفقات وجهاز النظام الحســـابي ودائـــرة العلاقـــات العامة. مما يؤدي إلى غموض في التراتبية ونزاع حول خط الســـلطة بيـــن المصالح والدوائر. كذلك فإن الهيكلية الإدارية تقوم على توزيـــع للدوائـــر والمصالـــح لا يبرره الاتساق فيما بينها، لا من حيث الاختصاص، ولا مـــن حيث التركيز (عامة أو تابعة للرئيس) ، فيما يؤدي إلى ضعف في التنسيـــق،

الجهاز الإداري بحسب المرسوم رقم ٨٧٩ تاريخ ١٩٨٣/٧/٢٩



أو إلى قيام الرئيس بالتنسيق بين الدوائر والمصالح الإدارية، وهذا لا يكلف به عادة من يتولى المنصب القيادي في المؤسسة. لذلك ثمة حاجة إلى استحداث منصب يدعى نائب رئيس للشؤون الإدارية والمالية، ليحل محل أمين السر العام، ويكون مشرفا على مختلف "المصالح" الإدارية، نيابة عن الرئيس تنسيقا وتوجيها وترتيبا للهرمية.

١١٩. **المشكلة الثانية تتعلق بطبيعة الوحدات "الصغرى" (الدوائر) ومواقعها.** فبعضها أقرب إلى أن يكون أكاديميا (المكتبات، الطلاب، الشؤون الثقافية)، وبعضها الآخر لا علاقة له بغيره وهو موضوع في سلة واحدة مع غيره (القضايا والإحصاءات والمنشورات). في الحالة الأولى يجب إتباع الوحدات الأكاديمية للهيكلية الأكاديمية. وفي الحالة الثانية يجب إعادة توزيع الوحدات الصغرى في مجموعات أكثر اتساقا.

١٢٠. **المشكلة الثالثة تتعلق بغياب عدد من الوحدات.** من هذه الوحدات مثلا: وحدة الموازنة، ووحدة التمويل (تنويع مصادر التمويل)، ووحدة الصيانة، ووحدة البناء الجامعي، وغيرها. وقد دفع هذا الغياب بالرئيس إلى أن يصدر قرارات إنشاء وتكليف لسد الثغرات في قانون الجامعة أو في المرسوم التنظيمي لملاكاتها، كما حصل في مكتب الخدمات والشؤون الطلابية (ألحق بأمانة السر العامة) أو كما حصل بالنسبة للموازنة والمناقصات حيث كلف لجانا بها. وتجري الأمور كما لو ان هذه القرارات قانونية. وفي هذا السياق يذكر أن هناك ما يسمى بـ " مركز المعلوماتية القانونية"، وقد كان سابقا عمادة قائمة بذاتها ، وهو اليوم يقع ما بين كلية الحقوق والإدارة المركزية.

١٢١. **المشكلة الرابعة تتعلق بمجريات العمل في الوحدات القائمة، التي تؤدي مهامها بطرق تقليدية وبيروقراطية.** ثمة دائرة للإحصاءات مثلا لكنها

لا تقدم إحصاءات ولا تنشرها. فلا أحد يعرف مثلا ما هو العدد الصحيح لطلاب الجامعة اللبنانية، بحسب توزيعهم على الكلية والاختصاص والجنس والفرع، إلخ. لدى المحاسب المركزي رقم (استنادا إلى سجلات دفع الرسوم) ولدى دائرة الإحصاءات رقم آخر، ولكنه ناقص بسبب "تقاعس" الكليات عن تقديم المعلومات. ولا أحد يعرف بالضبط ما هو عدد أفراد الهيئة التعليمية بحسب توزيعهم على الكلية والفرع والوضع الوظيفي. وهنا أيضا ثمة أرقام عدة متداولة. وقد أدى ذلك إلى الطعن في انتخابات رابطة الأساتذة المتفرغين في خريف العام الدراسي ١٩٩٨/١٩٩٩. كذلك فقد طلب من أفراد الهيئة التعليمية تعبئة استمارات معينة، ثم أعيد الطلب مرة ثانية، لكن ما فرغ منها في حاسوب دائرة الإحصاء بقي غير دقيق. علما بأن عمل دائرة الإحصاء في هذا الموضوع ليس له علاقة بعمل دائرة الموظفين التي تحتفظ بملفات عن سائر أفراد الهيئة التعليمية. ذلك أن ملفات هذه الدائرة ورقية والمدخل إليها إفرادي، وهي تضم أساتذة تعاقدوا وتركوا، وأساتذة تقاعدوا وآخرين تفرغوا وغيرهم بالساعة أو متفرغين، إلخ. ما يسهل الاهتداء إلى أي منها بحسب الاسم ومعرفة وضعه، لكن ليس هناك ما يسمح بإجراء أي إحصاءات، وتقديرات وإسقاطات. كذلك فإن وحدة شؤون الموظفين ليس لديها مثلا إلا المحكات القانونية لتذييل الطلب فيما الدوائر المالية لديها محكات مالية (الموازنة)، ولكن ليس هناك من يربط بين المحكين، ثم بينهما وبين المحك الأكاديمي.

المكننة

١٢٢. **الإدارة متخلفة تكنولوجيا.** لم تسنح الفرصة بعد لمكننة العمل الإداري في الجامعة بصورة مرضية. فتسجيل الطلاب يتم في الفروع والكليات، وتنقل المعلومات منها إلى الإدارة المركزية بصورة ورقية، ودائما ناقصة، تبعا لنشاط إدارات الفروع في توفيرها، وفي وضعها بحسب الأصول

المقررة. وملفات الموظفين ما زالت ورقية أيضا. الدوائر الوحيدة الممكننة كليا في الإدارة المركزية هي دائرة المحتسبية المركزية والدائرة المالية ومراقبة عقد النفقات، علما بأن المكننة لا تعم الأقسام التابعة لها في الكليات والفروع. ولا يشاهد الحاسوب مثلا إلا في مكتبات الفروع وفي دائرة شؤون الطلاب فيها (ليستخدم في ما يتعلق بالامتحانات غالبا)، أو في الأعمال الطباعية. واستخدام الحاسوب في المكتبات هو في غالب الأحيان مقتصر على الإدخال (سجل المصادر والمراجع المتوافرة) لكنه لا يستعمل من قبل زوار المكتبة من طلاب وأساتذة وباحثين. والنقص، يعود طبعا إلى عدم توافر الحواسيب، لكنه يعود أيضا إلى أن الإدخال نفسه غير مكتمل. وفي موضوع المكننة عموما ما زالت إدارة الجامعة اللبنانية تبدو فقيرة نسبيا رغم الجهود التي بذلت والتجهيزات التي جرى توفيرها هنا أو هناك. وهذا يتصل بأهلية الموظفين في الإدارة المركزية وإدارات الفروع والكليات، كما يتصل بالمحيط الإداري وأساليب العمل فيه عموما.

الطاقة البشرية الإدارية

١٢٣. **يسود مفهوم تقليدي في التنظيم الإداري.** من الناحية التنظيمية يحدد المرسوم رقم ٨٧٩ تاريخ ١٩٨٣/٧/٢٩ (تحديد وتعديل ملاكات الجامعة الإدارية) عدد الملاكات وأسماءها (رئيس مصلحة، رئيس دائرة، إلخ) ولكنه لا يحدد طبيعة العمل في الوحدات الإدارية ولا يحدد شروط الالتحاق بها، ولا يميز بين وظيفة إدارية ووظيفة فنية، ولا بين المستويات في حال كانت إدارية، لأن مرجعه التنظيم التقليدي للإدارة اللبنانية، وهو من وضع أهل القانون والموازنة.

١٢٤. **الجهاز الإداري جله من الأجراء.** كان تعيين الموظفين من الفئة الثالثة يتم على أساس المباراة وبناء على قرار من مجلس الجامعة حتى مطلع

السبعينيات. وبعد هذا التاريخ اعتمد التكليف والانتداب والتعاقد والعمل بالفاتورة كوسيلة للتوظيف في الإدارة المركزية والفروع وقد انتهز بعض الوزراء الأوصياء على الجامعة الفرصة فألحق مئات العاملين بالفاتورة دفعة واحدة في التسعينيات، وجرى توزيعهم بين الإدارة المركزية والفروع، إلى درجة أن عدد "الأجراء" أصبح ٢٠٢٥ عام ١٩٩٧ من أصل ٢١٤٣ موظفا إداريا في الجامعة، أي أن هناك ١،٩% فقط في الملاك[79].

١٢٥. **أدت سياسة التوظيف على قاعدة الولاء والمصالح الخاصة في العقدين الأخيرين إلى التضحية بمبدأ الكفاءة، وإلى وجود إدارة تقليدية تنظيميا وورقية في مادة عملها، وإلى وجود فائض ونقص في الوقت نفسه، تبعا للموقع والوظيفة.** وهذا يحتاج إلى إجراء مسح شامل للطاقات المتوافرة وكفاءاتها وقدراتها على التكيف مع مشروع طموح لتحديث الإدارة، من حيث التنظيم والوسائل والكفاءات، ووضع سلسلة من البرامج التدريبية على ضوء ذلك، وإعادة توزيع الموظفين تبعا للهيكلية الجديدة ولمتطلبات تجميع الجامعة. علما بأن حجم الملاكات المقررة في المرسوم ٨٣/٨٧٩ (٤٣٧١ موظفا) هو أكبر بكثير من الحاجة (٢٧٧٣) بحسب تقدير الإدارة المركزية نفسها[80]. وهذه الوضعية تستدعي إنشاء وحدة في الإدارة المركزية وظيفتها إجراء ذلك المسح وهذا التدريب المنظم، فضلا عن وضع شروط جديدة للتعيين وإجراء مباريات خاصة بذلك. وبطبيعة الحال فإن الإدارة المركزية تستطيع الاستفادة من الكليات التي تضمها الجامعة للقيام بهذه الأعمال (كلية إدارة الأعمال، معهد العلوم التطبيقية، وكلية الحقوق).

[أنظر التوصيات والاقتراحات: القسم الثاني، ص ١٨٠]

الفصل الحادي عشر

الشؤون المالية

التمويل

١٢٦. **تلتزم الدولة اللبنانية، من خلال الموازنة العامة، تمويل الجامعة اللبنانية.** فهي تغذي ٩٥% من موازنتها، والباقي يجري تحصيله عن طريق رسوم الطلاب. ويتسق هذا مع ما نص عليه كل من القانون ٦٧/٧٥ والنظام المالي للجامعة (مرسوم رقم ١٤٢٤٦ تاريخ ١٩٧٠/٤/١٤) ، حيث تتشكل واردات الجامعة من : ١) الاعتمادات التي ترصد للجامعة في موازنة الدولة العامة؛ ٢) التبرعات والهبات؛ ٣) رسوم تسجيل الطلاب؛ ٤) حاصلات بيع منشورات الجامعة؛ ٥) واردات أملاك الجامعة؛ ٦) إيرادات مختلفة.

١٢٧. **يضع الاقتصار على الاعتمادات المرصودة في الموازنة العامة قيودا على عمل الجامعة، إذ يؤدي من جهة إلى إعداد الموازنة "من فوق"، ومن جهة ثانية إلى تدني الواردات تبعا للسقف الذي تضعه وزارة المال.** من ناحية إعداد الموازنة فهو يبدأ نظريا بحسب النظام المالي للجامعة، على مستوى العميد–مجلس الكلية ثم يصعد نحو أمين السر العام فالرئيس، فمجلس الجامعة فوزير الوصاية ووزير المالية، فمجلس الوزراء. وهي آلية تجسد مفهوم استقلال الجامعة المالي والخط الأكاديمي للسلطة. لكن في الواقع يبدأ تمرين إعداد الموازنة في وزارة المال حيث يتقرر حجم مساهمة الدولة للعلم المقبل في ضوء الخطوط العريضة للسياسة المالية، وتبلغ رئاسة الجامعة بالرقم المقرر للجامعة، ويجري التفاوض بين الطرفين ضمن هوامش ضيقة إلى حين الاتفاق على رقم ما. وبعدئذ تتبلغ الأجهزة المختصة في الإدارة المركزية والعمداء بالرقم ويبدأ إعداد الموازنة ليسلك الطريق المشار إليها

سابقا. وفي هذه الآلية المعكوسة يسود الغموض حول الأرقام المالية للبنود والفصول والأجزاء، وتحصل ضغوط خلف الكواليس لإجراء الترتيبات المناسبة لمراكز القوى. ويبلغ الجميع بموازنة منزلة. كذلك تتعطل في آلية كهذه إمكانية التعبير الحقيقي عن الاحتياجات، كما تتعطل آليات التطوير والاستجابة للتغيير. أما من ناحية تدني الواردات فقد انخفضت حصة موازنة الجامعة من الموازنة العامة من ٣،١٢% في العام ١٩٧٤ إلى ١،٦٢% في العام ١٩٩٣ وما زالت دون الاثنين في المئة في العام ١٩٩٨ (١،٨٦%). كذلك فإن موازنة الجامعة كانت بحدود ٣٨ مليون ليرة، عندما كان عدد طلابها ١٦ ألف طالب عام ١٩٧٤، ولم تصل إلا إلى ٤٨ مليون ليرة عام ١٩٩٨ (وفقا لقيمة الليرة في العام ١٩٧٤)، مع أن عدد الطلاب وصل إلى ٥٠ ألف طالب، أي أنه كان ينفق على الطالب الواحد ٢٤١٧ ليرة في العام ١٩٧٤ فأصبح المبلغ ٩٨٠ ليرة في العام ١٩٩٨ بالأسعار الثابتة (ليرة ١٩٧٤). وهذا يظهر التناقص الشديد في الإنفاق على الجامعة خلال الخمس وعشرين سنة الماضية، والذي بدأ فعليا في الثمانينيات مع تدهور سعر صرف الليرة اللبنانية. كما يظهر الحاجة الماسة إلى زيادة واردات الجامعة اللبنانية، وإلى توفير مصادر تمويل أخرى خارج الموازنة العامة، لا سيما عندما تتعرض هذه الأخيرة للتقشف، وذلك تبعا للبنود المقررة في النظام المالي. فرسوم الطلاب مثلا منخفضة نسبيا، وهناك نسبة عالية من المسجلين في السنة الأولى من دون الاهتمام بالانتقال للسنة الثانية، أي لأسباب غير دراسية.

الإنفاق

١٢٨. **إن بنية الإنفاق في الجامعة تظهر بقوة صعوبة الإقلاع بعملية تطويرها.** تشكل النفقات الجارية ٩٥% من مجمل موازنة الجامعة (١٩٩٧). وهي تذهب للمرتبات والمخصصات والتعويضات وملحقاتها (٦٨%)

ولإيجارات المباني (٧،٥%) ولتأمين وسائل البحث والنقل والانتقال والإقامة والنشر والكتب والصحف والإعلانات والصيانة ونفقات الكهرباء والماء والهاتف وغيرها (١٩،٦%). أما القسم الباقي (٥%) فيذهب للتجهيز. فالجامعة تعمل بموازنة "الحد الأدنى" (النفقات الجارية)، علما بأن الإنفاق على بناء المدينة الجامعية في الحدث والفنار احتسب من خارج الموازنة. وتحظى الإدارة المركزية بنسبة ٢٢،٩% من إجمالي موازنة الجامعة (وتصل النسبة إلى ٢٦% إذا أضيف إليها بندا الاحتياطي والديون المتوجبة الأداء). وتعود هذه النسبة المرتفعة إلى كون الإدارة المركزية مسؤولة عن تسديد إيجارات الأبنية الجامعية (١٠،٥ مليار عام ١٩٩٧)، وعن دفع تعويض البحث للأساتذة (٤ مليارات) وعن مساهمتها في كل من صندوق التعاضد للأساتذة (١٠،٥ مليارات) ومعهد العلوم التطبيقية (١،٢ مليار ليرة). وهذا ما يجعل الإدارة المركزية وكأنها "سلة" يوضع فيها ما لا يقع تحت كلية معينة، من دون أن تكون محتويات هذه السلة موزعة داخل تلك الإدارة بحسب هيكلية معينة.

الكلفة*

١٢٩. **تعتبر كلفة الطالب في الجامعة مقبولة نظريا.** فهي بلغت ٢٠٠٠ دولار أميركي في العام ١٩٩٨، و١٥٠٠ في العام ١٩٩٥ و١٠٠٠ في العام ١٩٧٤. والرقم الحالي (٢٠٠٠ دولار) قريب مما تشهده بعض الدول العربية المجاورة (١٥٠٠ في مصر والأردن، و١٠٠٠ في المغرب في العام ١٩٩٠). وهو أدنى مما هو عليه في الجامعات الخاصة كالجامعة الأميركية مثلا، حيث يتراوح القسط السنوي للطالب بين عشرة آلاف دولار وعشرين ألفا، بحسب

---

* نعني بالكلفة الإنفاق بحسب الطالب.

الاختصاص. وهو أدنى مما هو عليه في جامعات دول متقدمة مثل فرنسا (ستة آلاف دولار) وكندا (تسعة آلاف دولار).

١٣٠. **يعتبر تفاوت الكلفة بين الكليات داخل الجامعة مقبولا نظريا أيضا.** فهي ترتفع في الكليات التطبيقية (الصيدلة والطب والزراعة) إلى سبعة آلاف دولار وتنخفض إلى ألفين في كلية العلوم فإلى ألف دولار في كلية الحقوق. وهذه الفوارق تجسد الإنفاق الإضافي على المختبرات والتجهيزات في الكليات التطبيقية. كذلك تعبر الفوارق بين الفروع عن الظاهرة نفسها، فالكليات الثلاث الموحدة التطبيقية جميعا ترتفع نسبة حصتها من الموازنة إلى حصتها من الطلاب حتى ٣،٨ بسبب ارتفاع الكلفة، بينما تتماثل هاتان الحصتان في الفروع الأولى والثانية. ثم تهبط الكلفة في فروع المناطق، في الشمال أولا (حيث يوجد فرع لكلية الهندسة)، ثم في فرع البقاع، حيث تنخفض نسبة الحصة من الموازنة إلى الحصة من الطلاب حتى ٠،٥٣ أي أن حصتها من الموازنة تعادل تقريبا نصف حصتها من الطلاب. أما فرع الجنوب فقد أدى إنشاء المعهد الجامعي للتكنولوجيا إلى رفع الكلفة الإجمالية للطالب فيه.

١٣١. **على أن الكلفة الإجمالية للطالب الواحد في الجامعة اللبنانية تبدو، من جهة، متدنية ومن جهة أخرى مرتفعة.** إنها مرتفعة إذا أخذنا بالاعتبار الفقر الشديد في كثير من الأحيان في الأبنية والتسهيلات (راجع فصل الأبنية والتجهيزات). وهذا الارتفاع يتضمن وجود هدر متأت من تكرار النفقات (أساتذة ، موظفون، كتب، وتسهيلات على أنواعها)، وهو أمر يستلزم ترشيد الإنفاق على المستويات المذكورة كافة. وإذا أخذنا بالاعتبار أن الإعداد في الجامعة يقتصر حاليا على التعليم في الصفوف فقط في الكليات الكبرى فيها. وتعتبر الكلفة متدنية إذا أرادت الجامعة التطور ومجاراة الجامعات المرموقة في أدائها وإنتاجيتها. لذلك يبدو تعديل معدل الإنفاق على الطالب أمرا مركبا. ثمة حاجة إلى تخفيض نسبة النفقات الجارية وزيادة نسبة النفقات الاستثمارية،

بصورة قد تؤدي إلى ارتفاع الكلفة عموما في سياق إعادة تعريف مهام الجامعة وبنيتها. وثمة حاجة إلى تخفيض أنواع من النفقات الجارية وزيادة أنواع أخرى منها، انسجاما مع خطط التطوير. مثلا، رواتب أفراد الهيئة التعليمية تعتبر متدنية إجمالا لمن هم في رتبة أستاذ بينما هي مقبولة لمن هم في رتبة "معيد"، ما يقتضي التفكير بتوسيع الفارق بين الرتبتين، لمصلحة رتبة الأستاذ، بعد إعادة الثقة بالرتب. وهذا يسمح بتشجيع الإنتاجية البحثية في صفوف الهيئة التعليمية واستقطاب أساتذة اكتسبوا خبرات مميزة في لبنان والخارج. وإذا أضيفت إلى ذلك الإجراءات التي يمكن اتخاذها بصدد ترشيد استخدام أفراد الهيئة التعليمية، فإنه يمكن إعادة تركيب النفقات المخصصة للجامعة، بحيث لا يبتعد الرقم الإجمالي لموازنتها كثيرا عما هو عليه الآن. هذه الأمور كافة بحاجة إلى دراسة متأنية تفضي إلى ترشيد الإنفاق وزيادته للتطوير والمنافسة، مع التأكيد على حقوق العاملين في تأمين الحد الضروري واللائق من المداخيل. علما أن زيادة النفقات الاستثمارية تتوجه جزئيا من جديد إلى العاملين عن طريق برامج تطوير الهيئة التعليمية والموظفين.

١٣٢. **ثم إن التفاوت في الكلفة بين الكليات، الذي يبدو طبيعيا في وجوده، يبدو قويا في مداه.** فكون كلفة الطالب في الكليات التطبيقية سبعة أضعاف كلفته في كلية الحقوق لهو أمر يعكس واقعتين: من جهة، كثرة عدد الطلاب المستفيدين من قلة الموارد المادية والبشرية المستخدمة؛ ومن جهة أخرى، اقتصار التعليم في كليات مثل الحقوق والآداب على وسيلة المحاضرة في الصفوف أو المدرجات، واعتبار المختبرات والوسائل الأخرى من شأن أهل العلوم فقط. واللافت أن المعلوماتية القانونية أنشئت مستقلة عن الدروس الحقوقية، ولا علاقة للطلاب بها، ولا يشكل استخدامها جزءا من الحياة الدراسية. إن الحاسوب، والإنترنت، والأرشيف، والزيارات الميدانية والترجمة و"المختبرات التطبيقية"، والقاعات متعددة الأغراض، والرحلات..

إلخ، هي جزء لا يتجزأ اليوم من التعليم العالي. وكلية مثل الآداب، التي تبلغ كلفة الطالب فيها ١٢٠٠ دولار، يمكن أن تشتمل بالإضافة إلى الوسائل المذكورة أعلاه، وفضلا عن مركز اللغات والترجمة القائم حاليا، على مختبرات للغات، تعليمية وبحثية، ولعلم النفس، وعلى متاحف مصغرة، ومرصد ومركز للخرائط، وغيرها الكثير مما يقدر أهل الاختصاص على تحديده وتبرير جدواه. وكلية التربية يمكن أن تضم مدرسة نموذجية ومختبرات "تعليم مصغر" وغير ذلك.. إلخ. وهذه التسهيلات والأنشطة الإضافية ذات أكلاف ترفع الكلفة العامة للطالب، ولكن التطوير يسوغها، وهي يمكن أن تدر في بعض وجوه عملها بعض العوائد لتغطية كلفة تسييرها على الأقل.

تنظيم الموازنة

١٣٣. **التنظيم المعتمد للموازنة يتناسب مع تنظيم الموازنة العامة للدولة ولكن السنة المالية لا تتناسب مع السنة الجامعية.** تعتمد في تنظيم الموازنة القاعدة المتبعة في موازنة الدولة (أقسام، أجزاء، فصول، بنود)، بما يسمح لوزارة المال بإجراء الحسابات الإجمالية لموازنات إدارات الدولة كافة. لكن العنصر الجديد في الموضوع أن وزارة المالية طلبت من الجامعة أن تضع موازنتها على أساس السنة المالية، وليس على أساس السنة الدراسية، وذلك اعتبارا من العام ١٩٩٧. وهذا يعيق عملية وضع الموازنة بالمعنيين الإجرائي والتخطيطي. فالجامعة تعمل وتخطط استنادا الى حلقة زمنية تمتد من تشرين الأول حتى نهاية أيلول في مختلف حقول عملها: التعليم، البحث، الشؤون الأكاديمية، الشؤون الإدارية، شؤون الأبنية والتجهيزات، إلخ. فيما يفرض عليها الوضع الحالي الإنفاق وفقا لدورة زمنية مغايرة تبدأ في كانون الثاني من كل عام. ويلاحظ، على كل حال، أن الجامعة لا تضع تقارير مالية حول أدائها كاحتساب كلفة الطالب، وكلفة الخريج، في الجامعة عموما وفي

كل كلية على حدة. ويفترض المرء أن مؤسسة لتكوين النخب والأنتلجنسيا كالجامعة اللبنانية قادرة على إنتاج دراسات مالية، لا سيما دراسات جدوى وتوقعات، ربطا بخطط وبرامج تضعها كل سنتين أو ثلاث سنوات، بصورة تسوغ الإنفاق وتجنب الارتجال.

١٣٤. **إن ضعف البنى الإدارية للتخطيط (والتخطيط يشمل التمويل والإنفاق وتقدير الأكلاف والعائد) والموازنة (تصميم الموازنة) في الجامعة يسهل التصرف "الفوقي" بالسقف المالي لها ويضعف المساءلة.** فإذا ما أقرت زيادات ما فإنها توضع بناء على "مطالب" فقط وتذهب للنفقات الجارية التي تتمتع وحدها بجهوزية الاستيعاب. وفي وضعية كهذه كان ممكنا بسهولة اتخاذ قرار بإنشاء مدينة جامعية (في الحدث والفنار)، وتمويل المشروع وتلزيمه وتنفيذه.. إلخ، خارج الجامعة، والاقتصار على استطلاع العمداء لمعرفة حاجات الكليات. والجامعة ستتسلم المدينة الجامعية، كما يبدو، على طريقة "المفتاح باليد". إن البنية الإدارية للجامعة لا تحتاج فقط إلى وحدات تفكير وتخطيط لشؤونها المالية على المديين القريب والبعيد، بل تحتاج أيضا إلى وحدة مختصة بتصميم الموازنة، والعمل على مدار السنة في تنظيم هذا التصميم وفي تغذيته بالمعلومات، وهذا اختصاص له أهله وله قواعده ، ولا يقوم به المحاسبون عن طريق ملء الفراغات بالأرقام.

[أنظر التوصيات والاقتراحات: القسم الثاني، ص ١٨٥]

القسم الثاني

عناوين إصلاح الجامعة

الفصل الأول

مبادئ الإصلاح

تقوم الإستراتيجية المقترحة لإصلاح الجامعة على العناصر والمبادئ التالية:

المبدأ الأول: توافر الإرادة السياسية العليا لإصلاح الجامعة، وتوافر الالتزام لدى أهل الجامعة للعطاء والمشاركة في هذا الإصلاح وتقبل متوجباته. فالجامعة اللبنانية هي جامعة عامة، تخضع للسلطتين التنفيذية والتشريعية، في أنظمتها ومواردها المالية وسياساتها والتعيينات الرئيسية فيها، وبالتالي لن يبدأ إصلاحها دون إرادة راسخة من قبل أهل الحكم. وكما يحدث أن يكون الاصلاح مجرد خطاب لدى أهل الحكم، فإن من المحتمل أيضا أن يظهر أهل الجامعة، أو بعضهم، مقاومة للإصلاح، ولا سيما المستفيدون من الأوضاع الحالية للجامعة. فالإصلاح يفترض التزاما ومبادرات من قبل أهل الجامعة، ومشاركة في صنعه وفي تنفيذه، وتقديرا لكلفته فيما يخصهم، وتقبلا لمتوجباته.

المبدأ الثاني: الزمالة والانتاجية. إذا كانت الزمالة في أساس مفهوم الجامعة، ونهجا للمشاركة في اتخاذ القرارات، وللانتماء، وبابا مفتوحا للتغيير والتطوير، فإن الانتاجية هي مبرر وجود أي مؤسسة، والجامعة مؤسسة، يفترض أن تنتج شيئا ما بأعلى فعالية، أي بأدنى كلفة وبأعلى عائد، ولا بد أن تقع مسؤولية ذلك فيها على عاتق جهات محددة، تعمل وتحاسب، لكنها هي التي تسير وتتخذ القرارات الآيلة إلى تحقيق الأهداف، طبقا للنصوص والأنظمة. والموازنة بين الاثنتين تعني أن لا تكون الزمالة بابا لمشاعية المؤسسة، وأن لا تكون المؤسسة مطية للتسلط والبيروقراطية.

المبدأ الثالث: الاستقلالية والمسؤولية. أن تكون الجامعة مستقلة ، فهذا أمر جوهري، لا يستقيم أمر أي جامعة من دونه، لكن الاستقلالية تفترض مباشرة المسؤولية، وبالتالي الخضوع للمساءلة أو المحاسبة، على أداء الجامعة ككل أو على أداء أي من هيئاتها والمسؤولين والعاملين فيها، كل تجاه الجهة الصالحة. ومثلما تشمل الاستقلالية الشؤون الأكاديمية والإدارية والمالية، فإن المسؤولية تشمل هذه الأمور أيضا: الأستاذ تجاه رئيس القسم، ورئيس القسم تجاه العميد، والعميد تجاه رئيس الجامعة ومجلسها، ورئيس الجامعة ومجلسها تجاه الحكومة والرأي العام.

المبدأ الرابع: مركزية النوعية ولا مركزية الفرص. يعتبر التوازن بين المحافظة على النوعية من جهة وتوسيع الفرص الدراسية من جهة ثانية مشكلة عامة، صعبة الحل في كثير من الأحيان، ويبقى الخطران قائمين: تعليم النخبة بنوعية عالية، والتعليم الجماهيري بنوعية منخفضة. والجامعة اللبنانية خضعت في السنوات الأخيرة للمنطق الثاني، لا سيما تحت ضغط السياسة والسكان الأبعد عن المركز. لذلك لا بد من اقتراح السبل الآيلة إلى إتاحة الفرص أمام السكان للحصول على الفرص الدراسية في الجامعة اللبنانية مع وجود ضوابط واضحة للنوعية تؤمنها جامعة مركزية تضم الموارد المكلفة، والشهادات العليا والاختصاصات الأصعب، مع إنتاج وسائل التقييم والمتابعة اللازمة لمساندة البرامج التي يمكن أن تبقى في المحافظات.

المبدأ الخامس: الهوية اللبنانية للجامعة. فالجامعة ليست أميركية ولا فرنسية ولا ألمانية، بل تتفاعل مع سائر أنواع التعليم العالي في لبنان والخارج، وتقتبس منها ما تجده مناسبا لطبيعتها ومهامها، وتكون لغتها العربية هي اللغة الأساسية وتشدد في الوقت نفسه على تعليم اللغات الأجنبية، وتجتمع فيها مختلف النزعات والاتجاهات والأفكار وتتفاعل ضمن سياق جامعي وطني.

المبدأ السادس: التعليم والبحث. الجامعة اللبنانية هي للتعليم أولا، تحرص على الجودة، وهي للبحث ثانيا، من أجل تجديد المعارف المنقولة إلى الطلاب ومن أجل المساهمة في تطوير المعارف عامة، لما فيه خدمة المجتمع، أو لما فيه المشاركة في الثقافة العالمية. وإذا جاء التعليم أولا، فهذا يعني أن مكتسبات الطلاب وملاءمة هذه المكتسبات حرية بالرعاية التامة. وإذا كان الأمان الوظيفي حقا من حقوق الأساتذة، فإن واجبهم في تأمين التعليم الجيد هو الأولى بالاهتمام، وإلا صار وجود الطلاب وسيلة لتأمين الأمان الوظيفي للأساتذة، وبالمثل صار البحث ضحية الأمان الوظيفي. ومثل هذه المعادلات لا يجوز.

المبدأ السابع: الحرية الأكاديمية. الحرية الأكاديمية هي في صلب الحياة الجامعية، وهذا لا يعني فقط حماية أعضاء الهيئة التعليمية من أي قيود على نشاطهم الفكري، بل توفير كل الموارد اللازمة لممارسة هذا النشاط، وتمتعهم بحق الاضطلاع بأنشطة خارج إطار وظيفتهم، طالما أن ذلك يعزز مهاراتهم المهنية ويمكنهم من تطبيق معارفهم في خدمة المجتمع الذي ينتمون إليه. ولا يحد هذه الحريات إلا تجاوز الآداب المهنية المقبولة من الجميع والتعارض مع التزاماتهم الطبيعية في الجامعة، على أن تحدد حالات التجاوز والتعارض هذه بوضوح في أنظمة ونصوص، يشاركون هم في صنعها، كي لا يخضع الادعاء، وعدم الادعاء، للاستنساب والأغراض الشخصية.

المبدأ الثامن: التكنولوجيا هي طريق الجامعة للوفاء بمتطلبات الانضمام إلى العصر. لن تستطيع الجامعة اللبنانية أن تتحول من شتات مؤسسة إلى جامعة عصرية دون أن تتبنى التكنولوجيا واستتباعاتها في مختلف أنشطتها وعناصرها: الإدارة، التعليم، البحث، أنشطة الطلاب اللاصفية، التوثيق والمعلومات، الاتصال بالعالم، إلخ.

على ضوء هذه المبادئ، وانطلاقا من التشخيص الوارد سابقا، نقدم التوصيات والاقتراحات الواردة لاحقا، وهي، أي المبادىء، تبرر الخيارات المعتمدة.

الفصل الثاني

التوصيات والاقتراحات

أولا : مهام الجامعة

التوصية الأولى: **إعتماد خمس مهام للجامعة.**

١. توفير الفرص الدراسية الجامعية لأوسع فئات الشعب اللبناني.

من المعلوم أن التعليم الجامعي موجه أساسا إلى الجيل الطالع في البلاد. صحيح أن الجامعة ليست مسؤولة عن جميع الطلاب الذين يتخرجون من التعليم الثانوي، نظرا لإمكانيات الاستيعاب المحدودة والتكاليف العالية وحاجات سوق العمل، لكن هذا لا يعني أن الجامعة اللبنانية مفتوحة لفئة دون غيرها من الطلاب اللبنانيين، أو أنها مقيدة بعدد ضئيل من هؤلاء الطلاب. إنها بوصفها مؤسسة رسمية (عامة) معنية: أ) بتوسيع نطاق الفرص الدراسية الجامعية لاستقبال أبناء المناطق والفئات والشرائح كافة، لا سيما أبناء الفئات الاجتماعية غير الميسورة؛ ب) باعتماد الأصول والمعايير الجامعية المتعارف عليها والمرتبطة بالكفاءة؛ ج) بتأمين تكافؤ الفرص من دون تمييز بين هويات الطلاب وانتماءاتهم؛ د) بتوفير فرص الاختلاط بين الطلاب على اختلاف مشاربهم واتجاهاتهم. وهذا يتيح لها أن تساهم في الإنماء الديمقراطي الشامل وفي تحسين فرص الحركية الاجتماعية، وهما شرطان من شروط الاندماج الاجتماعي، هـ) بتأمين التعليم المستمر لمن فاتهم التعليم النظامي ولمن أرادوا تطوير معارفهم لأسباب شخصية أو مهنية.

٢. نشر المعارف المتخصصة.

هذه المهمة هي أبرز ما يميز الجامعة، بوصفها مؤسسة للتعليم العالي. فالجامعة هي، في معناها الأصلي، جامعة المعارف والعلوم بأوسع معانيها، والتي تحتضن نشاط العقل وتحافظ على إنجازاته ومكتسباته، وتفسح في المجال أمامه كي يتحرك بحرية نحو تطويرها وإثرائها باستمرار. وقد خطت الجامعة خطوات واسعة باتجاه الانفتاح على المعارف العصرية كافة، لكن انفتاحها هذا لم يتخذ حتى اليوم الشكل الكافي للمواكبة المتواصلة والمتجددة، وتاليا لم يؤد إلى المشاركة المنتظمة فيها، ولم تكن هذه المهمة ملحوظة صراحة في النصوص الموجهة لها.

٣. المساهمة في إنتاج المعارف المتخصصة وتطويرها عن طريق البحث.

هذه المهمة مكملة للمهمة السابقة. ولا بد للجامعة اللبنانية أن تتطور حتى تصبح مؤسسة للبحث المتخصص (إنتاج المعارف)، بقدر ما هي مؤسسة للتعليم العالي (نشر هذه المعارف). ولا يخفى أن تنمية البحث في الجامعة تنعكس إيجابا على مستوى التعليم فيها. والمساهمة في إنتاج المعارف المتخصصة تفترض التعاون الفعلي مع المؤسسات المنتجة للأبحاث في العالم، وتفترض بنى مادية وإدارية وأكاديمية ملائمة.

٤. تكوين الطاقات البشرية المتخصصة والمساهمة في تسيير الاقتصاد الوطني وتطويره وفي التنمية عموما.

تتناول هذه المهمة العلاقة بين الجامعة اللبنانية وبين المجالات المتاحة، أو الممكنة، في سوق العمل بمعناها الواسع والاقتصاد الوطني بقطاعاته ومكوناته الداخلية والخارجية كافة. ليست الجامعة اللبنانية مؤسسة تابعة لمرافق الإنتاج أو لسوق العمل، ولكنها ليست منفصلة عنها. ثمة، إذن، تفاعل إيجابي ينبغي للجامعة اللبنانية أن تنخرط فيه بوعي وتصميم، عن طريق

تكوين متخصصين أكفاء أو ممتازين، وبرامج تأهيل وتدريب على المديين القريب والمتوسط. ومهمة الجامعة في هذا المجال ليست مجرد الاستجابة لحاجات الاقتصاد الوطني وسوق العمل الراهنة، بل المساعدة في ترسيخ قطاعات الإنتاج على أسس متينة تؤمن الاستقرار والاستدامة والتنمية وفي استكشاف مجالات إنتاج واستثمار جديدة، ورفدها بالأبحاث والمعارف والاستشارات والتقنيات والأساليب. كما تتناول هذه المهمة المساهمة الفعالة لخريجيها وللعاملين فيها في خدمة المجتمع.

٥. ترسيخ وتطوير ثقافة وطنية وديمقراطية

إذا كانت الجامعة اللبنانية ليست الجامعة الوطنية الوحيدة في البلاد، فإنها الجامعة الوحيدة التي تتغذى من المال العام، وتخضع للمراقبة والمحاسبة من قبل المواطنين كافة. لذا هي مسؤولة عن تعزيز الوحدة الوطنية والقيم التي يجمع عليها أبناء الوطن، وتعزيز المواطنية لدى النخب التي تكونها. ثم إنها إحدى المؤسسات الكبرى التي تقع على عاتقها مسؤولية تأصيل القيم الإنسانية التي تبعد المجتمع اللبناني عن الحرب والعنف والاستبداد والعصبية الطائفية والمناطقية والعشائرية، وتجعله في مصاف الدول المتحضرة، وذلك عن طريق تعميق ونشر قيم المساواة وحقوق الإنسان والمصلحة العامة والديمقراطية والحرية والعدل والسلام وتقبل الآخر. كما أنها معنية أيضا بنشر القيم المتعلقة بالبيئة والصحة وغيرهما مما يقع تحت عنوان نوعية الحياة. إن تحقيق هذه المهمة لا يتعلق بتخصيص مقررات تشتمل على عناصر الثقافة المذكورة، ولا على تنظيم أنشطة تهتدي بها، فحسب، بل تتعداهما إلى البيئة العامة في الجامعة، داخل الصفوف وخارجها، وفي الأنظمة ونماذج السلوك المعتمدة في تسيير شؤون الجامعة.

إن تحقيق هذه المهام رهن بجملة العناصر التي يقوم عليها إصلاح الجامعة،

والواردة في الفقرات اللاحقة.

ثانيا: استقلالية الجامعة

التوصية الثانية: **التأكيد على ما نص عليه قانون ٧٥/٦٧ حول استقلال الجامعة أكاديميا وإداريا وماليا.**

التوصية الثالثة: **تضمين القانون الأساسي الجديد للجامعة والتدابير المتخذة لتطويرها عناصر وبرامج تعزز هذه الاستقلالية.**

ويقترح في هذا المجال:

- شروع مجلس الجامعة بإصدار سلسلة من الأنظمة تحدد المعايير والشروط اللازمة للتطبيق في مختلف العمليات الأكاديمية الإجرائية (شروط التعاقد والتفرغ والدخول في الملاك، وشروط فتح البرامج وإغلاقها، إلخ)، بما يحصن الزملاء ومتخذي القرارات (رئيس القسم، العميد ورئيس الجامعة) تجاه محاولات التدخل الخارجي في الشؤون الأكاديمية وبصورة يصير معها أي تدخل خرقا لنظام معين، يمكن التشهير به، ومحاسبة منفذيه داخل الجامعة.

- توسيع نطاق تطبيق مبدأ الزمالة ليشمل زيادة صلاحيات رئيس القسم.

- مبادرة الجامعة إلى تطوير أساليب تقييم الأداء الدوري والتدقيق والمراقبة على مستوى القسم والكلية والجامعة ككل، بما يسمح بتجنب الإنزلاق نحو الخطأ في الممارسات، الذي يعطي ذريعة للسلطة السياسية لنزع الصلاحيات من الهيئات والمسؤولين فيها.

- قيام الرئيس والعميد بتقديم حساب عن عمل الجامعة والكلية سنويا بصورة تقرير يوضع ويناقش ويرفع إلى الجهات المعنية تحقيقا لمبدأي

المساءلة والشفافية، وهما صنوا التمتع بالاستقلالية، وذلك تطبيقا لما نص عليه القانون ٧٥/٦٧ أصلا (المواد ١٣، ١٩ و ٣٣)، مع إعطاء مجلس الجامعة سلطة أكبر في المحاسبة والمراقبة، لا سيما نقض القرارات وحق طلب الاستقالة أو الإقالة، وتلقي الشكاوى.

- إيجاد هيئات وأنظمة أكاديمية تؤدي دورا مرجعيا في الشؤون الأكاديمية.

- تعزيز التقاليد البحثية في الجامعة.

- تعزيز مكانة الأستاذ الجامعي وشروط عيشه وشروط عمله المهني.

- التقيد بفحوى ما نص عليه القانون ٧٥/٦٧ لجهة صلاحيات العميد والعودة إلى "مجلس الكلية" بالمعنى المقرر فيه.

- العمل الجدي على تنويع مصادر التمويل، في نطاق البنود الخمسة المشار إليها في النظام المالي للجامعة (أنظر المقترحات الخاصة بالشؤون المالية).

- إجراء عقود دراسات وأبحاث واستشارات وإنتاج تعطي الجامعة قيمة إنتاجية في محيطها، وتسمح، من خلال الارتباطات التي تتضمنها هذه العقود، بتأمين صلابة في عملها تجاه محاولات تكييفها لأغراض غير جامعية، فضلا عن عائداتها الاقتصادية والأكاديمية.

- توثيق الصلة ما بين الجامعة اللبنانية والمجلس الوطني للبحوث العلمية (لا سيما ضمهما إلى وزارة واحدة) عن طريق المشاريع البحثية المشتركة، وبين الجامعة وسائر الهيئات المماثلة.

خلاصة هذه الاقتراحات أن الاستقلالية في الجامعة هي عملية بناء للسياج الأكاديمي والمهني الجامعي ، قبل أن تكون تلبية لمطلب عدم التدخل في شؤونها، وهي ليست في الوقت نفسه خصخصة، ولا انفصالا عن الدولة.

ثالثا: خريطة الجامعة ومعاييرها

التوصية الرابعة: **من الضروري إخراج الجامعة من التشتت بين ال ٣٤ موقعا، ولكن ليس مقبولا حصر الجامعة في موقع واحد. وتفرض الاعتبارات المتنوعة وجود ثلاثة مجمعات في المناطق، ومجمعين اثنين في بيروت الكبرى.**

لن يكون ممكنا إحداث أي إصلاح في الجامعة مع بقاء هذه الأخيرة في حالة التشتت القائمة في مبانيها ومواقعها، لأن هذا التشتت ينسحب على مختلف عناصر نظامها. كذلك من الصعب اختزال الجامعة في موقع واحد، في بيروت، وإلغاء فروع المناطق. ثمة في المحافظات الثلاث (الشمال والجنوب والبقاع) فرص دراسية يجب الاستمرار في تأمينها لشرائح كانت مستبعدة سابقا (لا سيما الإناث، وأبناء الريف والمناطق الأبعد). وفي هذه المحافظات ثمة متطلبات لسوق العمل يفترض أن تلبيها الجامعة اللبنانية، فيما "الاتكال" على العاصمة يعني النزوح. من هنا ضرورة وجود ثلاثة مجمعات في هذه المناطق، تتمتع بالمواصفات الضرورية للبناء الجامعي، وتؤمن خدمات تعليمية معينة يمكن النظر في مداها.

من الناحية الفنية لا تخبرنا الأدبيات العالمية ولا المعلومات أن هناك سقفا لعدد طلاب المجمع يقف عند ٣٠ ألفا مثلا: ثمة جامعات في أميركا تستقبل ما يزيد عن ٥٠ ألف طالب. أما تلك التي تستقبل ما بين ٣٠ و ٥٠ ألفا فهي كثيرة. لذلك يمكن لحرمي الحدث والفنار أن يضما الأعداد الحالية للطلاب والزيادات التي يمكن أن تطرأ في السنوات العشر القادمة، لا سيما إذا تذكرنا النسبة العالية للطلاب الوهميين أو المسجلين صوريا (نسبة الطلاب في السنة الأولى في الحقوق والعلوم مثلا).

التوصية الخامسة: **تبني المشروع الجاري تنفيذه حاليا والذي يتضمن إقامة مدينة جامعية مركزية.**

فقد تبين بعد الاطلاع الأولي على مشروع المدينة الجامعية في الحدث أن الجامعة اللبنانية سوف تحظى ابتداء من العام ٢٠٠٠ بمجمع مركزي يضم أهم البنى والخدمات:

- الإدارة المركزية، بكل أجهزتها الأكاديمية والإدارية.
- المباني والقاعات اللازمة للهيئات العامة (مجلس الجامعة، رابطة الأساتذة، اتحاد الطلاب، وصندوق التعاضد، إلخ).
- مكتبة مركزية. متصلة بمكتبات الكليات بواسطة الحاسوب، بحيث يمكن لأي طالب أو أستاذ في أي موقع أن يطلع على مقتنياتها. ويتوقع المرء تأمين بريد داخلي للجامعة للإعارة والاسترجاع، كما يتوقع تزويد هذه المكتبة بشتى الخدمات المكتبية الحديثة كالأرشيف (ميكروفيش) والمخطوطات وأنظمة التوثيق العالمية، ونظم الاتصال بالخارج (انترنت) وقاعات للدوريات والصحف والموسيقى، الخ.
- ملاعب بمقاييس دولية، ومشاغل ومحترفات والمختبرات المكلفة وتلك المخصصة للبحوث.
- مطاعم (تستطيع أن تقدم خمسة آلاف وجبة يوميا).
- مساكن للطلاب (تتسع لـ ٢٥٠٠ سرير).
- تسهيلات نقل.
- مساحات خضراء.
- إلخ.

التوصية السادسة: **التعجيل باتخاذ قرارات واضحة حول سائر المجمعات في الفنار والشمال والبقاع والجنوب وتنفيذها طبقا للمقاييس الدولية.**

يفترض أن يتضمن مجمع الفنار أربع كليات (التربية، الآداب، العلوم الاجتماعية والإعلام)، على أن يتضمن مجمع الحدث ثماني كليات وأن تقام كلية الزراعة في البقاع. لكن الأمور ما زالت غامضة حول توزيع الكليات (أين تقام كلية السياحة الجديدة؟) لا سيما إذا أعيد النظر في عديد الكليات وفي تكوينها. ولم ينطلق بعد العمل بتطوير مجمع الفنار لكي تنطبق عليه المواصفات المعتمدة في الحدث. أما إنشاء مجمعات حديثة في المناطق فما زال أمره غامضا. وهذه أمور يفترض أن تصدر بشأنها قرارات عن السلطة الإجرائية.

التوصية السابعة: **ضرورة التحضير لتسلم وادارة المباني الجديدة للجامعة وإدارتها.**

لقد مر مشروع مجمعي الحدث والفنار بعقدتين: عقدة فنية (المواصفات والتلزيم) وعقدة سياسية (استقرار الرأي بين أركان الحكم على مجمعين، واحد منهما مركزي). وبقيت عقدتان. الأولى عقدة استكمال البناء من دون مفاجآت. والعقدة الثانية تتعلق بتسلم المجمعين وادارتهما، وهي الاصعب.

فالجامعة اللبنانية اعتادت ان تدير انشاءاتها وتجهيزاتها بطرق معروفة خلال العقدين المنصرمين، وما قبلهما. وهي ليست مستعدة، في بنيتها الادارية الحالية وفي مؤهلات العاملين فيها من اداريين وفنيين، لتسلم منشأة حديثة جدا، تقوم بتصميمها وتنفيذها جهة أخرى (شركات لبنانية وأوروبية)، فضلا عن حسن ادارتها وصيانتها والمحافظة عليها. زد على ذلك أن "المتسلم" هنا ليس الجهاز الاداري فقط، كما يحصل في مطار أو مصرف، بل هو جيش من الطلاب والاساتذة الذين عاشوا وعملوا وما زالوا يعملون في ظروف مغايرة تماما. وربما تكون هذه هي المرة الأولى التي نعيش فيها تجربة سبق وقرأنا عنها في الكتب: مشاريع "المفتاح باليد" ومشكلاتها.

لا شك أن تصميم المشروع وتنفيذه بطريقة المقاولات الهندسية والسياسية، هو الطريق الأسرع لتحقيقه، ولكنه ليس الأضمن لبقائه والاستفادة منه، طالما أن الجامعة بعيدة عن هذا المشروع حتى اليوم، في واقعها أو في افكارها حول نفسها. وربما يكون التفكير في إصلاح الجامعة اليوم، قد جاء في الوقت المناسب جدا، اذا ما أوتي لأفكار الاصلاح ان تأخذ طريقها إلى التنفيذ.

لذلك لا بد من التفكير:

- بالبنى الادارية القادرة على تسلم المجمعين الجديدين وصيانتهما (حتى ولو سلمت الصيانة إلى شركات خاصة).
- بالطواقم الفنية والادارية التي تستطيع إدارة المرافق والمكننة، والمختبرات، وأنظمة الاتصال والتوثيق وغيرها.
- بتحضير (تأهيل) جملة مستخدمي التسهيلات الجديدة للاستفادة منها إلى الحدود القصوى.
- بالموارد المالية اللازمة لتغطية نفقات إدارة واستعمال مختلف التسهيلات المادية، فضلا عن الأساليب المناسبة للإنفاق بما يضمن المرونة والمحاسبة في الوقت نفسه.

التوصية الثامنة: **تحويل المباني التي تملكها الجامعة أو الدولة إلى نواد للهيئة التعليمية أو مراكز تدريب أو تعليم مستمر أو بيوت ضيافة للأساتذة الزائرين، والاستفادة من تعويضات إخلاء الأبنية المستأجرة في مشاريع تطويرية، ولا سيما في بناء مجمعات المناطق.**

التوصية التاسعة: **حصر برامج الدراسات العليا (من دبلوم ودكتوراه) في الكليات المركزية، ودراسة جدوى الاختصاصات التي يمكن أن توفرها مجمعات المناطق، والاقتصار فيها على البرامج (اختصاصات-عدد سنوات**

دراسية-حلقات) التي تتوافر فيها شروط الحد الأدنى طبقا للمعايير المعروفة، مع اعتبارها فروعا للكليات المركزية تطبق فيها الشروط نفسها.

ومن المعايير التي يمكن اعتمادها بصورة متضافرة، يقترح ما يلي:

- توفير الفرص الدراسية لأبناء المناطق.
- ملاءمة الاختصاصات للحاجات الحقيقية للمناطق.
- توافر مختلف عناصر الجودة (البناء، التسهيلات ومؤهلات الهيئة التعليمية)،

أما لجهة شروط نجاح هذه الفروع فيقترح:

- ربط الفروع بالكليات المركزية عن طريق المكننة، والاجتماعات، والندوات العلمية وتوزيع الأبحاث.
- تطبيق معايير النجاح نفسها، بما في ذلك إجراء الامتحانات بصورة مشتركة.

التوصية العاشرة: **إجراء مراجعة شاملة ومبكرة حول الموارد البشرية المتاحة، من أفراد هيئة تعليمية وموظفين، وحول ما يفرضه تجميع الجامعة من حاجات، ووضع البرامج الآيلة إلى الاقتصاد في استخدام هذه الموارد وزيادة فعاليتها.**

رابعا: مواصفات الأبنية

التوصية الحادية عشرة: **التأكيد على المواصفات الفنية المطبقة في مشروع المدينة الجامعية في الحدث، بالنسبة لسائر مجمعات الجامعة.**

فقد تبين:

- أن المشروع جرى تصميمه استنادا إلى أحدث المواصفات، إن بالنسبة للمساحات (عشرة أمتار مربعة للطالب الواحد في المساحة الداخلية، واكثر من ١٢ مترا مربعا في المساحة الخارجية)، أو بالنسبة للمباني والقاعات والغرف (غرف التدريس والإدارة والأساتذة)، وأنه جرى التنسيق مع المسؤولين في الكليات التطبيقية في ما يتعلق بالمختبرات.
- أن القدرة الاستيعابية للمدينة الجامعية في الحدث هي ٣٠ ألفا، يمكن رفعها إلى ٤٠ ألفا في حال جرى استخدام قاعات التدريس بصورة مناسبة (عدم "تمليكها" للكليات والأقسام)، مع مساكن ل ٢٥٠٠ طالب، وهو عدد مقبول.
- أن كل الإنشاءات والتسهيلات والخدمات ممكننة إن بالنسبة للإدارة، أم للأساتذة أم للطلاب، وأن التكييف عام.

أما بالنسبة إلى المكتبة فيفترض مع تجميع الكليات تعزيز المكتبة المركزية ورفع عدد الكتب للطالب الواحد، مع التعويض عن النقص عن طريق الحاسوب، وهو طريقة مختصرة وفعالة لتكوين مكتبة ضخمة دون شراء كتب.

التوصية الثانية عشرة: **التأكيد على ضرورة وجود مبان تطبيقية في المدينة الجامعية، وعلى كفاية المكاتب والتسهيلات الخاصة بالأساتذة.**

خامسا: البرامج والمناهج

التوصية الثالثة عشرة: **التأكيد على مبدأ تنويع البرامج (الاختصاصات والشهادات) في الجامعة اللبنانية بما يساعد على تحقيق مهمتها في نشر المعارف المتخصصة.**

التوصية الرابعة عشرة: **إجراء تقييم شامل للبرامج التي توفرها الجامعة على المستويات كلها لجهة تمتعها بالحدود الدنيا اللازمة لتأمينها بنوعية جيدة.**

ووضع اقتراحات بما يجب إقفاله، وبما يجب نقله من كلية إلى أخرى، على أن تشارك أهل الجامعة في هذا التقييم جهات خارجية موثوقة.

التوصية الخامسة عشرة: **وضع نظام يحدد شروط قيام برنامج جديد ومنهاجه وآلية إقراره وشروط استمرار العمل فيه. على أن تتضمن شروط قيامه معايير خاصة بالأساتذة والطلاب والتجهيزات، وأن تتضمن الشروط المتعلقة بآلية إقراره مناقشته من قبل هيئات مختصة بالبرامج والمناهج على مستوى الكلية أو الجامعة ككل، وإبداء الرأي حوله من قبل جهات خارجية. وعلى أن تصدر المناهج وتعديلاتها عن الجامعة وليس عن مجلس الوزراء.**

التوصية السادسة عشرة: **اعتماد تقليد إجراء تقييم البرامج في كل كلية بصورة دورية (مرة كل خمس سنوات).**

التوصية السابعة عشرة: **توحيد أسماء الشهادات التي تسديها الجامعة قبل الدكتوراه وعدد سنوات كل منها.**

ويقترح في هذا الصدد الترتيب التالي:

- إجازة (ثلاث سنوات).
- جدارة (سنة).
- دبلوم دراسات عليا (سنتان) أو ما يعادلها (كفاءة في التعليم الثانوي أو غيرها).

التوصية الثامنة عشرة: **توحيد نظام التدريس والتقييم.**

ويقترح في هذا الصدد اعتماد:

- النظام الفصلي (بدلا من النظام السنوي)
- المقررات (بدلا من المواد)

مع ترك المجال مفتوحا لأنظمة تراعي خصوصيات كلية أو أكثر.

التوصية التاسعة عشرة: **النظر في المرسوم ٩٠٠ والتدقيق في الشروط العامة للالتحاق بدبلوم الدراسات العليا والدكتوراه، وإضافة شروط لكل كلية على حدة. وإجراء تقييم خاص وسريع لبرامج الدكتوراه، والنظر في إمكانية تعليق العمل فيها لمدة معينة بانتظار ضمان توفير الجودة فيها، على أن تشارك في هذا التقييم جهات خارجية موثوقة.**

التوصية العشرون: **اعتماد إطار واحد لتنظيم المناهج في كليات الجامعة اللبنانية.**

ويقترح في هذا الصدد:

١. أن يكون لكل منهج أهداف معلنة مشتقة من طبيعة الاختصاص ومن أهداف الكلية ومن مهام الجامعة.

٢. أن يجري التمييز بين الأهداف العامة والأهداف السلوكية لكل منها.

٣. أن يحدد عدد الساعات الدنيا اللازمة للتخرج.

٤. أن يتضمن كل منهج المكونات التالية:

أ) مكون عام، (ثقافة عامة، لغات، حاسوب، إلخ).

ب) مكون خاص بالكلية.

ج) مكون خاص بالاختصاص.

وتحدد أوزان كل من هذه المكونات.

٥. أن تكون هناك نسبة معينة من المقررات ذات طابع اختياري، لاسيما في المكونين "أ" و "ب".

٦. أن يوفر المنهج مقررات ذات طبيعة تعويضية أو علاجية، ومقررات ذات طبيعة متحركة، أي يمكن إضافتها واستبدالها بسهولة نسبية تبعا للتجديدات العالمية ومتطلبات سوق العمل. تقع المقررات التعويضية في بداية المنهاج،

والمقررات المستجدة (المتحركة) في نهاية المنهاج (على مستوى الجدارة مثلا).

٧. أن توضع المقررات في ترتيب يعكس التدرج، والتعبير عن هذا التدرج بأرقام اصطلاحية، بحيث يمكن التمييز بين المقررات التمهيدية والمقررات المتقدمة، وبين مقررات الدراسة الجامعية ومقررات الدراسات العليا.

٨. تحديد أساليب التعليم الأساسية في كل اختصاص وفي الكلية عموما.

٩. أن يقترن وضع المنهج بإيضاح النظام الخاص بالتقييم.

١٠. وجود حد أدنى للإتقان اللغوي (في اللغة العربية وإحدى اللغات الأجنبية).

١١. إمكانية فتح شعب لتعليم الاختصاص نفسه بأكثر من لغة أساسية، وذلك تبعا لتوافر الموارد البشرية وإقبال الطلاب.

١٢. وجود حد أدنى من المقررات تعطى بلغة أخرى غير اللغة الأساسية المعتمدة للشعبة.

١٣. وضع توصيف course description واضح ومختصر لكل مقرر.

١٤. إيداع مخطط تفصيلي syllabus لكل مقرر لدى رئاسة القسم.

١٥. نشر دليل بالبرامج والمناهج (المقررات) وشروط الالتحاق والتخرج بصورة دورية، وتخزين هذا الدليل في الحاسوب لاستعماله من قبل الطلاب وسائر العاملين في الجامعة.

التوصية الواحدة و العشرون: **الفصل بين المنهج المطلوب والمنهج المعروض، فالكلية توفر المقررات التي تقع ضمن اختصاصها، أما المقررات المطلوبة الأخرى فيتابعها الطالب في الكليات ذات الاختصاص، بما يؤمن عدم الازدواجية في تعليم المقرر نفسه في كليتين. ويمكن تحقيق هذه التوصية مع تجميع الكليات في مكان واحد.**

التوصية الثانية والعشرون: **استخدام نظام الاعتماد Accreditation أو بدائله كلما أمكن، بما في ذلك عقد اتفاقات تعاون وإشراف وإصدار شهادات مشتركة مع جامعات ومراكز موثوقة عالميا ضمانا للنوعية والامتياز والقدرة على المنافسة.**

التوصية الثالثة والعشرون: **الحرص على تأمين كافة الشروط الآيلة إلى تطبيق المناهج بالمضمون نفسه ما بين فروع المناطق والكليات المركزية، لضمان الجودة في مواقع الجامعة كلها.**

ويقترح في هذا الصدد:

١. توحيد الأنظمة وبعض المسابقات في امتحانات الدخول حيثما وجدت.

٢. تصحيح مسابقات السنة النهائية للإجازة بصورة مشتركة.

٣. عقد اجتماعات عمل دورية بين رؤساء الأقسام.

٤. إقامة نظام اتصال (صوت وصورة) بين الفروع والكليات المركزية تبث فيه محاضرات ويناقشها الطلاب من مواقعهم.

التوصية الرابعة والعشرون: **وضع نظام مشترك للتقييم، تضاف إليه الأنظمة الخاصة بالكليات والبرامج.**

ويقترح أن يتضمن هذا النظام:

١. توزيع علامة النجاح بين قسمين، قسم للحضور والمتابعة والمشاركة وللمسابقات والتقارير والأعمال التطبيقية (التقييم المستمر)، وقسم للامتحان النهائي.

٢. اعتماد مقياس للعلامة النهائية، والاختيار بين النظام الأميركي (على مئة) أو الفرنسي، وفي كل الأحوال وضع معادلة مدروسة بين المقياسين، لتسهيل قراءة النتائج داخل الجامعة ومن قبل الجامعات الأخرى وسوق العمل.

التوصية الخامسة والعشرون: **الشروع في عملية تطوير شامل للمناهج في مختلف الكليات والاختصاصات مما يجعلها متسقة في ما بينها وملائمة لزمنها.**

سادسا: البحث العلمي

التوصية السادسة والعشرون: **تطوير بنية البحث العلمي في الجامعة بصورة راسخة.**

ويقترح في هذا المجال:

١. إقامة وحدة للبحث العلمي في الجامعة تساعد بشكل خاص على تسهيل الحصول على منح بحثية، وعلى إنتاج وحفظ السجلات البحثية.

٢. إنشاء مرجعية في الهيكلية الأكاديمية (نصاب) لرعاية شؤون البحث العلمي وتطويره على مستوى الجامعة ككل.

٣. إنشاء عدد من مراكز الأبحاث الصغرى في الكليات، ووضع نظام عمل وتمويل لها يعطيانها ديناميكية كافية، مع إمكانية تجميعها تبعا للاهتمامات وللموارد.

٤. اعتماد مفهوم "البرامج البحثية" التي تنطلق من مشروع بحثي على سنة أو أكثر يتحمل مسؤوليته أستاذ أو مجموعة من الأساتذة أو مجموعة من مراكز الأبحاث، ويتم تمويله من قبل جهات خارجية، وتعمل الجامعة على تسهيل إجراء العقود وتقديم الدعم لتنفيذها، أو تعمل على إطلاق هذه البرامج بنتيجة الاتصالات التي تجريها.

٥. تطوير أنظمة التوثيق والمعلومات في الجامعة ككل، ويشمل ذلك الاتصال بأنظمة التوثيق العالمية، وبناء نظام للتوثيق خاص بالجامعة يشمل

الرسائل والأطروحات المقدمة فيها، بصورة بيانات ببليوغرافية وملخصات، وتخزين أنظمة توثيق محلية وعربية.

٦. إنشاء شبكة معلومات حول الأبحاث الممولة المعروضة يمكن للأستاذ الاطلاع عليها بصورة دائمة، عبر الحاسوب، بما في ذلك ما هو معروض عالميا. وتقديم خدمات تساعد الأستاذ على الاتصال بالجهات العارضة والاتفاق معها.

٧. فتح باب تخصيص جزء من النصاب للبحث، خصوصا بالنسبة لأولئك الذين يكلفون بأعمال بحثية في الجامعة من دون أتعاب.

التوصية السابعة والعشرون: **تأسيس بند للأبحاث (ومراكز البحث) في موازنة الجامعة، تجمع تحته سائر البنود الواردة سابقا، ذات العلاقة بالبحث، ورفع حصته إلى ١٠% من الموازنة السنوية، والمساعدة على إيجاد تمويل خارجي بالقدر نفسه على الأقل.**

التوصية الثامنة والعشرون: **تطوير العلاقة البحثية بين الجامعة اللبنانية والمجلس الوطني للبحوث العلمية، وسائر الهيئات البحثية القائمة محليا أو في الخارج.**

التوصية التاسعة والعشرون: **وضع مشاريع بحثية مشتركة مع جامعات خاصة في المواضيع التي تحتاج إلى موارد كبيرة، وذلك برعاية وزارة التعليم العالي.**

التوصية الثلاثون: **وضع عناوين رئيسية للسياسات البحثية في الجامعة، استنادا إلى تقارير دورية تشخيصية وتوجيهية.**

القصد من وضع هذه السياسة الاستثمار الأمثل للموارد ورفع الفعالية الخارجية للبحوث. فهناك أنواع عدة من البحوث وأحجام عدة، ومواضيع وقطاعات وميادين عدة يمكن أن يهتم بها المجتمع العلمي في الجامعة وهناك

إمكانيات وموارد معينة في الجامعة. ولا تستطيع أي جامعة مهما بلغت مواردها إيفاء التنوع الشديد في البحوث حقه. وبالتالي فإن الجامعة مدعوة إلى اعتماد خيارات، في كل مرحلة، تجسد اهتمامها الإضافي بقطاع معين أو ميدان معين، ونوع معين، من دون إلغاء غيره وتجسد رغبتها في تطوير البحث عموما في الجامعة. وتؤدي بلورة السياسة البحثية إلى تكثيف الجهود وتحقيق إنجازات معينة وذات فعالية داخلية (تأهيل البنى التحتية والمجتمع العلمي) أو خارجية (إفادة قطاع أو أكثر). ومن سبيل ترجيح الأولويات إجراء عقود عامة مع بعض القطاعات الاقتصادية والوزارات، واستلهام القضايا العامة المطروحة في البلاد. وفي هذه الحالة لن تكون أبحاث الفضاء ذات أولوية، بل قضية إدارة الشؤون العامة أو شؤون التعليم أو الصحة مثلا. ويفيد وضع التقارير الدورية في تشخيص مدى تحقق السياسات والأهداف الموضوعة في فترات سابقة، وتحديد العوامل المعيقة والعوامل المساعدة.

التوصية الواحدة والثلاثون: **إجراء تحليل دوري لإنتاجية أفراد الهيئة التعليمية، بالمقارنة مع المقاييس العالمية (عدد الأبحاث للأستاذ الواحد في السنة)، بما يساعد على تصويب السياسة البحثية.**

التوصية الثانية والثلاثون: **وضع برامج عمل لتطوير مهارات الهيئة التعليمية البحثية.**

وهذا يتضمن التدريب على تكنولوجيا الاتصال، وتنظيم سلاسل من حلقات البحث بين أفراد الهيئة التعليمية، وانتداب أساتذة للمشاركة في مشاريع دراسية تجريها مراكز أبحاث أو منظمات دولية بالاتفاق مع الإدارات العامة، وتقديم عروض مستفيضة حول أبحاث أجريت أو هي قيد التنفيذ، إلخ.

التوصية الثالثة والثلاثون: **تطوير قاعدة المعلومات المتعلقة بالأبحاث والصورة البحثية للجامعة عن طريق إصدار دوريات محكمة عن الجامعة**

ونشر تقارير توثيقية سنوية عن الأعمال البحثية لأفراد الهيئة التعليمية وإعطاء الأولوية في منشورات الجامعة للأبحاث ذات القيمة العالية، وضبط المصطلحات المستعملة في أدبياتها (بحث، دراسة، تقرير، إلخ).

سابعا: الهيئة التعليمية

التوصية الرابعة والثلاثون: **التأكيد على الشرط الحالي للتعليم في الجامعة اللبنانية (حيازة الدكتوراه في الاختصاص المطلوب)، وتوضيح حالات الاستثناء فيه.**

التوصية الخامسة والثلاثون: **وضع نظام جديد للرتب والترقية، يتضمن تسميات الرتب، وشروطها، وشروط الترقية وآلياتها، والمهام التي تتفق معها، ويطبق على جميع المتفرغين، معينين ومتعاقدين.**

يقترح بالنسبة لأسماء الرتب ما يلي:

١. رتبة أستاذ مساعد (بدلا من معيد حاليا).
٢. رتبة أستاذ مشارك (بدلا من أستاذ مساعد حاليا).
٣. رتبة أستاذ.

مع إضافة رتبة معيد أو مدرب، لمن لا يحوز شهادة دكتوراه.

يقترح بالنسبة لشروط الرتب ما يلي:

١. بالنسبة لرتبة أستاذ مساعد: حيازة الدكتوراه اللبنانية أو ما يعادلها.
٢. بالنسبة لرتبة أستاذ مشارك (شروط إضافية): ثلاثة أبحاث منشورة. بالإضافة إلى ثلاث سنوات خبرة بعد الحصول على رتبة أستاذ مساعد.
٣. بالنسبة لرتبة أستاذ (شروط إضافية): خمسة أبحاث وخمس سنوات خبرة بعد الحصول على رتبة أستاذ مشارك.

٤. بالنسبة لجميع الرتب: الوفاء بمستلزمات التعليم (الأداء التعليمي والمهني).

أما الموجودون حاليا في الخدمة ومن أجل تصنيفهم في الرتب المناسبة يقترح ما يلي:

- اعتبار حملة شهادة دكتوراه الحلقة الثالثة، والمصنفة دكتوراه فئة ثانية، من رتبة أستاذ مساعد، وللترقية إلى رتبة أستاذ مشارك يشترط خمسة أبحاث وخمس سنوات خبرة. أما الانتقال إلى رتبة أستاذ فيتساوون فيه مع غيرهم دون تمييز.

-إعادة النظر في ملفات "من استوفوا شروط الحصول على الرتبة" من قبل الهيئة العليا للتقييم قبل إصدار مراسيم تصنيفهم، من أجل استبعاد الملفات غير السليمة.

- دراسة ملفات من صنفوا برتبة أستاذ سابقا ممن يرغبون في الإشراف على أطروحات الدكتوراه من أجل إعطائهم الحق بهذا الإشراف.

بالنسبة لمكونات ملف الترقية يقترح أن يتضمن:

١. أطروحة الدكتوراه.

٢. الأبحاث المنشورة، منذ حيازة الدكتوراه، مع نتائج التقييم السابق المتعلقة بها إذا وجدت.

٣. سجلا بالنشاطات العلمية الأخرى (المشاركة في المؤتمرات، الأوراق المقدمة فيها).

٤. سجلا بالنشاطات المهنية للمرشح (كالاستشارات، المشاركة في لجان رسمية وغير رسمية، وفي هيئات تحرير والعضوية في منظمات أكاديمية وعالمية).

٥. تقرير رئيس القسم والعميد عن الأداء المهني للمرشح (تعليم، لجان، إشراف على الطلاب، مناصب، إلخ).

ويقترح أن تنتهي دراسة الملف بإجراء مقابلة فردية مع المرشح إلى رتبة أستاذ مشارك، وإجراء مناقشة عامة مع المرشح يشارك فيها "الزملاء" عند الترشيح لرتبة أستاذ.

ويقترح بالنسبة لآلية الترقية:

١. يرفع طلب الترقية مع الملف إلى رئيس القسم، الذي يضع مطالعة حوله تتناول صلاحية الملف من الناحية الشكلية، يضمنه تقريره عن الأداء المهني للمرشح ويرفع الملف إلى العميد.

٢. يحول العميد الملف إلى محكمين من الكلية وخارجها لوضع تقرير عن القيمة العلمية لمنشورات المرشح، ويرفع توصية حول قبول طلب الترقية أو رده إلى رئيس الجامعة.

٣. يحول رئيس الجامعة بدوره الملف إلى هيئة عليا للتقييم تختار محكما ثالثا من داخل الجامعة أو خارجها. وتجري مقابلة مع المرشح أو تنظم مناقشة لأعماله ثم ترفع توصية إلى الرئيس بقبول الطلب أو رده. واستنادا إلى رأي اللجنة يصدر الرئيس قراره.

ويفترض في هذا الاقتراح أن تتوافر في كل كلية أو معهد أقسام أكاديمية، أو تستحدث هذه الأقسام حيث لا وجود لها (كمعهد العلوم الاجتماعية).

ويقترح بالنسبة للمهام:

- بالنسبة لرتبة معيد: تعليم المقررات التأهيلية (لغات، حاسوب، إلخ)، والمساعدة في المختبرات وتنسيق الأعمال التطبيقية وإعطاء دروس نموذجية (مدرب).

- لرتبة أستاذ مساعد: التعليم على مستوى الدراسات الجامعية الأولى.

- لرتبة أستاذ مشارك: التعليم على مستوى دبلوم الدراسات العليا، وتولي منصب رئاسة القسم.

- لرتبة أستاذ: التعليم والإشراف على الاطروحات على مستوى الدكتوراه، وتولي المناصب الأكاديمية العليا في الجامعة (العميد، رئاسة الجامعة).

ومن نافل القول أن أصحاب الرتب الأعلى يمكنهم القيام بالمهام المحددة للرتب الأدنى.

التوصية السادسة والثلاثون: الإسراع في إطلاق ورشة تطوير جدي للمختبرات البحثية في الكليات العلمية والتطبيقية ووضع برامج منح بحثية كثيفة بالتعاون مع جامعات ومراكز أبحاث محلية وعالمية من أجل تأمين فرص البحث العلمي والترقية أمام أساتذة هذه الكليات.

التوصية السابعة والثلاثون: **إعادة النظر في قانون التفرغ (رقم ٧٠/٦) مع التأكيد على روحه لجهة تأمين قيام الأستاذ بواجباته ولجهة تأمين الجامعة لحقوقه باعتباره صاحب مهنة ذات أصول متعارف عليها.**

ويقترح أن تتضمن إعادة النظر هذه وضع إطار واضح للعمل خارج الجامعة دون التعارض مع مفهوم التفرغ، وصيغ للاحتفاظ بالأساتذة الكفوئين الذين يريدون المحافظة على عملهم خارجها، من ذلك:

١. إحداث وضعية نصف تفرغ.
٢. وضع حد أقصى لعدد ساعات التعليم خارج الجامعة (ثلاث في الأسبوع سنويا).
٣. عقد اتفاقات تعاون وتبادل أساتذة بين الجامعة اللبنانية والجامعات الخاصة.

التوصية الثامنة والثلاثون: **وضع نظام واضح للتعاقد (بالساعة والتفرغ) يضمن اختيار المرشح الأكفأ في الوقت المناسب.**

ويقترح أن يتضمن هذا النظام:

١. أسلوب تحديد الحاجات في كل قسم وكلية، وفي الجامعة ككل.
٢. أسلوب الإعلان عن الحاجات ووقته.

٣. طريقة تقديم الطلبات والبت بها، على أن يراعى مبدأ الكفاءة وتحفظ صلاحيات الهيئات.
٤. طريقة البت في الطلبات.
٥. الحد الأقصى الزمني للبت في الطلبات وإجراء العقود قبل بداية العام الدراسي بثلاثة أشهر.
٦. أساليب تقييم الأداء، لا سيما للمتعاقدين.
٧. شروط إنهاء العقد.

التوصية التاسعة والثلاثون : **وضع نظام واضح للتعيين في الجامعة (الدخول في الملاك) بصورة تضمن الحفاظ على الجودة والإنتاجية.**

ويقترح أن يتضمن هذا النظام:

١. أسلوب تحديد عدد المراكز الشاغرة والاختصاصات المطلوبة فيها.
٢. أسلوب الإعلان عن المراكز الشاغرة.
٣. طريقة تقديم الطلبات.
٤. آلية تقييم الطلبات والبت فيها.
٥. أساليب تقييم الأداء.
٦. شروط النقل إلى إدارات أخرى، أو تسهيل الاستقالة، إلخ.

ويقترح بالنسبة لتحديد المراكز الشاغرة وملئها:

١. عدم اعتماد سنوات الخبرة سببا موجبا للتعيين.
٢. عدم الانطلاق من وجود "ملاك" للجامعة على غرار الإدارة العامة.
٣. اشتراط رتبة أستاذ مشارك على الأقل لشغل أي مركز شاغر.

٤. اشتراط تأمين نصف النصاب على الأقل في الكلية (الاختصاص) التي تعلن عن مراكز شاغرة فيها، وذلك لمدة لا تقل عن خمس سنوات.

٥. الإعلان عن المراكز الشاغرة في الكلية في اختصاص معين، والتعيين في الجامعة عموما.

٦. تحديد عدد المراكز الشاغرة على قاعدة أن لا يتجاوز عدد المعينين ثلثي عدد المتفرغين في كل كلية على حدة.

٧. تعطى الأفضلية في التعيين للملف الأكثر تطابقا مع المطلوب والأعلى مستوى من الناحية الأكاديمية.

٨. تحديد عدد المراكز الشاغرة والتعيين مرة كل سنتين، تبعا للشغور الحاصل عن التقاعد أو الاستقالة أو أي أسباب أخرى، و/أو استنادا إلى أولويات تتعلق بالاختصاصات الأكثر حاجة.

التوصية الأربعون: **وضع نصاب موحد للمتفرغين في الجامعة.**

ويقترح تضمين النصاب ما يلي:

١. ساعات تعليم.

٢. ساعات إشراف وتوجيه للطلاب.

٣. المشاركة في اللجان التي تشكل داخل القسم والكلية.

٤. إحتساب ساعة واحدة فقط للإشراف على رسائل الدبلوم وساعة للإشراف على أطروحات الدكتوراه.

كما يقترح:

١. إعفاء رئيس القسم والعميد من ساعتي تعليم أسبوعيا، على أن لا يقل نصاب كل منهما عن ست ساعات أسبوعيا.

٢. أن يؤمن أفراد الهيئة التعليمية المكلفون بالتفرغ لمسؤوليات أكاديمية في الإدارة المركزية، ثلاث ساعات تعليم أسبوعيا كحد أدنى.

التوصية الواحدة والأربعون: **إعطاء الحق بالحصول على السنة السابعة لجميع المتفرغين، المتعاقدين منهم والمعينين، مع تطبيق شروط ذلك بصورة جدية، ومنع السنة السابعة لاحقا عن المستفيد منها من دون الالتزام بشروطها.**

التوصية الثانية والأربعون: **وضع نظام واضح لتقييم أداء الهيئة التعليمية، من جميع الفئات، واعتماد نتائج التقييم عند النظر في إجراءات الترقية، وتجديد العقود، والتعيين في مناصب أكاديمية، واعتبار حسن الأداء شرطا ضروريا في كل حالة.**

التوصية الثالثة والأربعون: **تطوير بنية الهيئة التعليمية، لا سيما زيادة نسبة الأصغر سنا وتنويع مصادر الشهادات والحفاظ على النسبة العالية للمتفرغين ورفع نسبة الإناث.**

بالنسبة لزيادة الأصغر سنا وتنويع مصادر الشهادات، يقترح توسيع نطاق المنح الدراسية لمتابعة الدراسات العليا للمتفوقين، على غرار ما كان يجري في الستينيات والسبعينيات، وتوزيع البعثات على بلدان أوروبا وأميركا الشمالية واليابان. كما يقترح التشجيع على الاستقالة أو الانتقال إلى إدارات أخرى لمن تجاوز الخمسين من العمر وما زال برتبة معيد ولم يكن أداؤه التعليمي مرضيا.

وبالنسبة لرفع نسبة الإناث، يقترح أن تكون الأولوية في إعطاء المنح وفي إجراء العقود وفي التعيين للإناث عندما تتساوى شروط الكفاءة، ولا سيما في الاختصاصات العلمية والتطبيقية.

التوصية الرابعة والأربعون: **تطوير مؤهلات الهيئة التعليمية، في مجالات اختصاصاتهم وفي التكنولوجيات الحديثة.**

ويقترح في هذا الصدد:

١. وضع برامج لابتعاث الأساتذة إلى الخارج لفترات تراوح بين شهر وثلاثة أشهر للوقوف على المستجدات، وإعطاء الأولوية في ذلك لأصحاب الرتب الأدنى وللأصغر سنا.

٢. بذل جهود في إجراء الاتصالات مع مراكز أبحاث علمية وجامعات، من أجل تسهيل قضاء السنة السابعة أمام الأساتذة بصورة مثمرة.

٣. تطوير بنى البحث العلمي وتسهيلاته.

٤. تنظيم برامج تدريبية على استخدام الحاسوب والإنترنت، وأنظمة التوثيق العالمية المعروفة.

٥. تنظيم برامج تدريبية متخصصة، لمن يرغب، على تقنيات معينة (إحصاء، تحليل وثائق، إلخ).

٦. المساعدة على عقد حلقات دراسية، ودعم مشاريع المؤتمرات في الأقسام والكليات، والتنسيق مع جامعات ومراكز بحث عالمية في ذلك.

٧. توفير صفوف خاصة بالأساتذة لتعلم اللغات الأجنبية، مع فرص متابعة وترسيخ في الخارج، بالاتفاق مع هيئات متخصصة.

التوصية الخامسة والأربعون: **اعتبار الرواتب والأجور المقررة هي الحد الأدنى، وزيادتها تبعا للرتبة والمهنة وحقل التخصص.**

ويقترح في هذا الصدد ما يلي:

١. التمييز بين الرتب عن طريق الدرجات بزيادة قيمة الدرجة أو إعطاء درجات إضافية، كأن تعطى درجتان إضافيتان لمن يرقى لرتبة أستاذ مشارك، وأربع درجات إضافية لمن يرقى لرتبة أستاذ، بحيث تكون الرتبة عاملا محفزا للانتقال إليها، وللتفرغ.

٢. إعطاء تعويضات لرئيس القسم، وزيادة تعويضات العميد ورئيس الجامعة.

٣. إعطاء تعويضات خاصة في الحقول التي يقل أو يندر الطلب على التفرغ للتعليم فيها من قبل أهل الاختصاص، كما في الطب والهندسة والمالية وغيرها.

٤. زيادة الأجر للمتعاقدين بالساعة بصورة تؤمن التنافس مع الجامعات الخاصة.

التوصية السادسة والأربعون : **إعادة النظر في توزيع أفراد الهيئة التعليمية في الكليات والفروع، بعد دراسة ملفات المتفرغين والمعينين، واتخاذ القرارات المناسبة تبعا للكفاءة والملاءمة، وتشمل هذه القرارات النقل داخل الجامعة، ومن الجامعة إلى ملاكات أخرى، أو فتح باب الاستقالة، أو الاقالة. وتفترض القرارات نفسها وجود ضمانات مؤسسية تبعدها عن أي تحكم غير مناسب للمصلحة وعن أي تعسف.**

وسوف يفرض تجميع الجامعة مثل هذا الأمر، أي أن إعادة النظر هذه سوف تبنى على الحاجات الفعلية للكليات، بحسب الاختصاص، وتبعا للمعايير الأكاديمية، وللنسب المقبولة لعدد الطلاب للأستاذ الواحد. ويشكل البحث العلمي وتحديث أنظمة التعليم والتقويم وبرامج تطوير الهيئة التعليمية والمهام الأكاديمية في الإدارة المركزية بعضا من الأساليب الآيلة إلى ترشيد استخدام أفراد الهيئة التعليمية.

التوصية السابعة والأربعون : **التأكيد على مبدأ مشاركة الهيئة التعليمية في اتخاذ القرارات على المستويات كافة، عن طريق الانتخاب: القسم، مجالس الكليات ومجلس الجامعة.**

التوصية الثامنة والأربعون: **التأكيد على دور رابطة الأساتذة المتفرغين في الدفاع عن مصالح أفراد الهيئة التعليمية والعمل على تطوير الجانب المتعلق بتعزيز المهنة.**

التوصية التاسعة والأربعون: **وضع تصنيف لحقول الاختصاص في الجامعة وتوصيفها وتطوير هذا التصنيف بصورة دورية، واعتماده في شتى الشؤون المتعلقة بالإعلان عن المراكز الشاغرة للتعاقد والتعيين، وإجراء الإحصاءات ووضع خطط التطوير.**

ثامنا: الطلاب

التوصية الخمسون: **التأكيد على أن واحدة من المهام الرئيسية للجامعة اللبنانية هي تأمين الفرص الدراسية الجامعية. ومع الحرص على توفير هذه الفرص قدر المستطاع، يجب أن توازن الجامعة حجم هذه الفرص مع نوعية التعليم التي تستطيع توفيرها، وإلا فقدت هذه الفرص معناها.**

التوصية الواحدة والخمسون: **التأكيد على أن إفادة الجامعة اللبنانية للطلاب من الفئات الاجتماعية الدنيا، ومساعدتهم على تحقيق الحركية الاجتماعية، تزيد مع استقبالها لطلاب من الفئات الاجتماعية الأخرى، الوسطى والعليا. ويعتبر تحسين نوعية التعليم حاسما في جذب هؤلاء الطلاب.**

إن إيجاد التوازن بين التوسع الكمي لاستقبال أبناء الفئات الاجتماعية الدنيا وتحسين النوعية ليس أمرا يسيرا، خصوصا إذا كان ما يضخه التعليم الرسمي والخاص المتدني النوعية إلى الجامعة من خريجين يشدها نحو نوعية أدنى. لذلك لا يستقيم إصلاح أمور الجامعة في هذا الموضوع إلا بصورة مرافقة لتطوير جدي للتعليم الرسمي، وفي مجمل القطاع التربوي ما قبل الجامعي. لكن الجامعة مدعوة، من جهتها، إلى حسم خيار الجودة، وإلى تضمين برامجها مقررات تعويضية تساعد بعض شرائح الطلاب على اللحاق بمتطلباتها.

التوصية الثانية والخمسون: **تخفيض تضخم الطلاب في السنة الأولى، وتحسين الفعالية الداخلية.**

ويقترح في هذا الصدد:

- النظر في أسباب البقاء في السنة الأولى، وفي العوامل العائدة للجامعة في هذا المجال.

- اتخاذ إجراءات من نوع الدروس العلاجية، والتغيير في أساليب التعليم والتقييم والحضور.

- تحميل الطالب المعيد في السنة الأولى جزءا من كلفة هذه الإعادة عن طريق مضاعفة رسوم التسجيل له أو زيادة رسوم التسجيل في السنة الأولى، بمقدار الضعف، وإعفاء المترفعين من دفع رسوم التسجيل في السنة الثانية أو غير ذلك. كما يمكن النظر في احتمال المشاركة بالمسؤولية عن طريق العلاقة التعاقدية بالجامعة بالنسبة لطلاب الاختصاصات "الآمنة" المرتفعة الإيرادات نسبيا كالطب والهندسة وطب الأسنان والصيدلة، إلخ. فيكون التعليم مجانيا بكل مراحله مقابل عقد يلتزم الطالب بموجبه عند التخرج ودخول سوق العمل، دفع نسبة مئوية من راتبه للجامعة أو للكلية التي تخرج منها خلال مدة زمنية معينة.

- تقديم منح دراسية للمتفوقين إبتداء من السنة الثانية.

التوصية الثالثة والخمسون: **التأكيد على أهمية المدينة الجامعية في بيروت الكبرى لجهة تأمين الاختلاط والتفاعل وممارسة الأنشطة الرياضية والثقافية والاجتماعية والمدنية على أنواعها. ووضع التنظيمات اللازمة لعمل الأندية والفرق.**

التوصية الرابعة والخمسون: **الاهتمام بالملامح التي يجب أن يتسم بها المتخرجون، بما يتلاءم مع متطلبات الاختصاص وحاجات السوق، ويزيد الفعالية الخارجية للجامعة.**

ومن العوامل المساعدة على تحقيق هذه الغاية يقترح: إقامة علاقة مستمرة مع المتخرجين، وإنشاء ناد لهم، وتجميع معلومات دورية عن شروط عملهم، ودعوتهم إلى المشاركة في المناقشات التي تتعلق ببرامج الجامعة ونوعيتها وملاءمتها.

التوصية الخامسة والخمسون: **إحياء الاتحاد الوطني لطلاب الجامعة اللبنانية، وتطبيق الأنظمة المرعية في ما خص مشاركته في هيئات الجامعة.**

التوصية السادسة والخمسون: **توفير خدمات إرشاد دراسي وتوجيه مهني، وخدمات اجتماعية.**

ويقترح في هذا الصدد:

- إعادة النظر في الإدارات الخاصة بشؤون الطلاب (أنظر التوصيات الخاصة بالهيكلية).
- تقديم خدمات إرشادية ودراسية وتعويضية للطلاب، لا سيما خلال السنتين الأولى والثانية.
- فتح فرص العمل المؤقت للطلاب داخل الجامعة.
- تنظيم زيارات يقوم بها مهنيون للجامعة، وزيارات طلابية للمؤسسات المهنية.
- تخصيص مكان في الجامعة يتضمن أدلة عن المؤسسات المهنية ولوحات إعلان عن فرص العمل المتاحة في السوق.

التوصية السابعة والخمسون: **تعزيز الاندماج والانتماء إلى الجامعة، لا سيما عن طريق شبكة من الرموز المشتركة.**

يشمل ذلك نشيد الجامعة، وعلمها، واسمها (مطبوعا على بطاقات تلصق على زجاج السيارة، أو على ثياب رياضية) وفرقا رياضية وفنية ذات قدرة تنافسية.

التوصية الثامنة والخمسون: **تشجيع الطلاب على اتخاذ وسائل إعلام خاصة بهم.**

تاسعا: الهيكلية الأكاديمية

التوصية التاسعة والخمسون: **التأكيد على المبدأ المقرر وهو أن السلطة في الجامعة للأكاديميين، وعلى أن خط هذه السلطة يبدأ مع الرئيس باتجاه مجلس الجامعة فعميد الكلية ومجلسها فرئيس القسم.**

التوصية الستون: **تعزيز صلاحيات رئيس القسم وتوضيح شروط اختياره.**

ويقترح في هذا الصدد وضع بند خاص في الموازنة لرؤساء الأقسام تنفق اعتماداته على السكرتاريا والتجهيزات الخاصة بالقسم. كما يقترح مشاركته في تقييم أداء الزملاء، وتشكيل لجان خاصة بالقسم، ومتابعة شؤون الطلاب، ولا سيما بالنسبة لخياراتهم الدراسية والمنح، والمشاركة في مناقشة الاعتمادات المخصصة لتوسيع الكادر التعليمي في القسم، وما إلى ذلك. كما يقترح أن يكون رئيس القسم برتبة أستاذ مشارك كحد أدنى، وأن يجري انتخابه لمدة سنتين، من قبل زملائه في القسم. وإذا تعذر وجود أستاذ بهذه الرتبة يدمج القسم بقسم آخر.

التوصية الواحدة والستون: **إلغاء ما يسمى بمجلس الوحدة، والعودة إلى نظام مجلس الكلية بالتكوين والصلاحيات التي نص عليها قانون ٦٧/٧٥.**

***التوصية الثانية والستون* : إعادة النظر في صلاحيات مجلس الجامعة ولا سيما لجهة حصرها بالشؤون المتعلقة بوضع الأنظمة وإقتراح الخطط والسياسات، بالإضافة إلى عدد من المهام الأساسية المتعلقة بالتسيير والرقابة والمحاسبة.**

ويقترح تحديد مهام مجلس الجامعة على النحو التالي:

أ) مهام تنظيمية:

- وضع نظام المنح الدراسية للدراسات الجامعية الأولى وللدراسات العليا (على مستوى الدبلوم والدكتوراه) وللدراسة في الخارج.
- وضع أنظمة تحدد شروط التعاقد والتفرغ والتعيين في الجامعة.
- وضع نظام الترقية للأساتذة، بما فيه آلية تقييم الأبحاث.
- إقرار إنشاء برامج جديدة (شهادة + إختصاص) وأقسام وكليات ومعاهد.
- إقرار المناهج وتعديلاتها.
- إقرار أنظمة امتحانات الدخول والترفيع.
- إقرار الشروط العامة للدكتوراه وتعديلاتها، والشروط الخاصة بالكليات.
- إقتراح نظام "الآداب الأكاديمية" في الجامعة، التي تشمل الأساتذة والطلاب.
- إقتراح نظام "الآداب الأكاديمية" للمسؤولين في الجامعة، والذي يشمل الرئيس وأعضاء مجلس الجامعة والعمداء.
- إقرار سائر الأنظمة المتعلقة بالجامعة والكليات.
- اقتراح تعديلات على القوانين والمراسيم التي تنظم شؤون الجامعة.

ب) مهام التخطيط والسياسات

- دراسة الموازنة العامة للجامعة وإقرارها.
- مناقشة خطط تطوير الجامعة الكمية والنوعية.

- اقتراح سياسات التعاون بين الجامعة وغيرها من المؤسسات داخل لبنان.
- اقتراح السياسات البحثية في الجامعة.

ج) مهام التسيير

- رفع الترشيحات المتعلقة بمناصب رئيس الجامعة وعمداء الكليات والمعاهد.
- تأليف لجان التفتيش والتأديب في الجامعة.
- إقرار اتفاقات التعاون مع مؤسسات التعليم العالي في لبنان والخارج، ومع المؤسسات المانحة.

د) مهام المراقبة والمحاسبة

- مناقشة التقرير السنوي لرئيس الجامعة.
- مناقشة التقارير السنوية لعمداء الجامعة.
- نقض القرارات التي يتخذها الرئيس والعمداء والتي تتنافى مع الأنظمة المعتمدة (بالأكثرية المطلقة).
- طلب إقالة الرئيس أو أحد العمداء (بأكثرية الثلثين).
- تلقي شكاوى أفراد الهيئة التعليمية.

***التوصية الثالثة والستون*: تطوير عمل مجلس الجامعة باتجاه تشكيل لجان متخصصة للمناهج والشؤون المالية والتفتيش والتأديب وغيرها، على أن تكون مهمة إحدى اللجان دراسة ملفات الترشيح لمناصب الرئيس والعمداء من الناحية الشكلية.**

***التوصية الرابعة والستون*: إشراك ممثلي الطلاب في عمل مجلس الجامعة، وإحلال نائبي الرئيس للشؤون الأكاديمية والإدارية محل "الشخصيتين المشهود لهما بالكفاءة" فيه.**

التوصية الخامسة والستون: **إحداث منصب نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية. وتحدد صلاحياته بمتابعة الشؤون الأكاديمية والإشراف على الوحدات الأكاديمية في الإدارة المركزية، نيابة عن الرئيس.**

ويقترح أن تشمل صلاحياته:

١. الإشراف على الوحدات الأكاديمية في الإدارة المركزية، نيابة عن الرئيس.

٢. إدارة شؤون البحث العلمي في الجامعة، لا سيما ما يتعلق باقتراح إنشاء مراكز أبحاث أو دمجها، وتقييم أوضاعها، ووضع تقارير سنوية عن الأبحاث العلمية الجارية والمنجزة، والعمل على تطوير أنظمة المعلومات والاتصال التي تخدم الأبحاث، والإشراف على إصدار دوريتين في العلوم الإنسانية والعلوم البحتة لنشر المقالات العلمية لأفراد الهيئة التعليمية.

٣. إدارة شؤون الدراسات العليا من دبلوم ودكتوراه، ومراجعة الأنظمة المعمول بها وتقييمها، وتذييل أنصبة أفراد الهيئة التعليمية على مستوى الدراسات العليا، وتذييل طلبات التسجيل وطلبات الإنهاء، يساعده في ذلك مكتب يخزن المعلومات المتعلقة بسجلات الطلاب والبرامج والمناهج المعتمدة والأساتذة المشرفين ولجان مناقشة الرسائل والأطروحات ونتائجها، ويصدر (المكتب) أدلة توجيهية حول الرسائل والأطروحات، ويوفر قاعدة معلومات (سجلا) لما هو مسجل وما فرغ منه.

٤. وضع خطط وبرامج تطوير الهيئة التعليمية.

ويقترح بالنسبة لتعيين نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية:

– أن يتمتع بالشروط المطلوبة لشغل منصب عميد أو رئيس.

– أن يختاره مجلس الوزراء بناء على ترشيحات يرفعها مجلس الجامعة ويوافق عليها الرئيس.

– يمارس نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية صلاحيات الرئيس في حال غياب هذا الأخير.

التوصية السادسة والستون: **التأكيد على ما نص عليه قانون ٦٧/٧٥ لجهة أن رئيس الجامعة يدير شؤون الجامعة ويتحمل كامل المسؤولية عن أدائها، وأن العميد يدير شؤون الكلية ويتحمل المسؤولية عن أدائها.**

التوصية السابعة والستون: **تعديل طريقة اختيار الرئيس والعمداء.**

لقد أظهرت الوقائع الخلل الذي عانت منه الجامعة في طريقة اختيار الرؤساء والعمداء. لذلك يقترح ما يلي:

١. أن يجري الإعلان عن الحاجة إلى شغل منصب الرئيس أو عميد إحدى الكليات، مع المدد والأصول الواجبة للترشيح.

٢. أن يقدم من يجد في نفسه المؤهلات طلبا يرفق به سيرته الذاتية، على أن يكون صاحب الطلب من داخل الجامعة.

٣. لا يحق لرئيس الجامعة ترشيح نفسه ولا يحق له التجديد.

٤. يرفع الطلب إلى لجنة الترشيحات في مجلس الجامعة، فتدقق في الترشيحات من ناحية مطابقتها للشروط وتعلن لائحة بأسماء المرشحين.

٥. يدعى جميع أفراد الهيئة التعليمية ممن هم في رتبة أستاذ إلى تشكيل هيئة ناخبة، وينتخب كل منهم واحدا إلى ثلاثة من المرشحين، ويجري الانتخاب في مقر مجلس الجامعة.

٦. ترفع نتائج الانتخابات إلى مجلس الوزراء عن طريق رئيس الجامعة ووزير الوصاية.

٧. يختار مجلس الوزراء واحدا من الثلاثة الذين نالوا أكبر عدد من الأصوات.

٨. يضع مجلس الجامعة نظاما تفصيليا لهذه العملية.

التوصية الثامنة والستون: **إنشاء هيئة عليا للتقييم تدرس طلبات الترقية وتقييم الأطروحات والأبحاث وترفع توصياتها إلى رئيس الجامعة لاتخاذ القرار.**

التوصية التاسعة والستون: **إنشاء هيئة استشارية تضم فعاليات اقتصادية وثقافية وممثلين عن رابطة متخرجي الجامعة، تكون مهمتها تقديم "تغذية راجعة" حول مخرجات الجامعة اللبنانية والإعداد فيها، وتفيد الجامعة بالتطورات الحاصلة في قطاعات الإنتاج والثقافة والإدارة وغيرها.**

ويقترح أن تكون اجتماعات هذه الهيئة دورية بحضور رئيس الجامعة، ومن تتعلق مواضيع النقاش بكلياتهم من العمداء.

التوصية السبعون: **تعزيز الجهاز الأكاديمي في الإدارة المركزية عن طريق إنشاء وحدات موازية للوحدات الإدارية تكون مهمتها تدقيق المعاملات الأكاديمية وتذييلها، والتحضير التقني للملفات موضوع البحث والمناقشة في مجلس الجامعة، أو لاتخاذ القرارات من قبل المجلس أو الرئيس.**

يقترح في هذا المجال إنشاء الوحدات التالية:

١. **وحدة التسجيل**: ١) تقترح هذه الوحدة شروط التسجيل، وتصدر بصورة كتيب الشروط المقررة من قبل الجهات المعنية، وتجري التعديلات الدورية على هذا الكتيب؛ ٢) تراقب هذه الوحدة حسن تطبيق هذه الشروط في الكليات والمعاهد كافة ؛ ٣) تتابع جهوزية إدارات الكليات والمعاهد لإتمام عمليات التسجيل في الأوقات والشروط المحددة؛ ٤) تجمع وبصورة آلية ومباشرة في حاسوب مركزي بيانات التسجيل الأساسية التي يتضمنها طلب التسجيل؛ ٥) تقفل عمليات التسجيل آليا بعد التواريخ المقررة؛ ٦) تصدر معلومات إحصائية فور انتهاء التسجيل عن توزيع الطلاب المسجلين.

٢. **وحدة شؤون الطلاب**. وتشمل مهامها: المنح الدراسية، خدمات التوجيه الدراسي والمهني، الإعلانات، النشاطات الرياضية.

أ) بالنسبة للمنح الجامعية: ١) تقترح هذه الوحدة شروط الحصول على منح لمتابعة الدراسة في الجامعة على مستوى الإجازة؛ ٢) تحضر الإعلان عن المنح المتوافرة تبعا للموارد المقررة داخل الموازنة وخارجها، والإعلان عن شروط الحصول عليها؛ ٣) تتلقى الطلبات المجمعة للحصول على منحة وتدرسها وترفع تقريرا بذلك مع التوزيع المقترح للمنح لإقراره من قبل الجهات المعنية؛ ٤) تهيىء الجوانب المالية لدفع المنح لمستحقيها؛ ٥) تراقب وتطبق الشروط المتعلقة بتوقيف المنحة أو تعليقها.

ب) بالنسبة لخدمات التوجيه والإرشاد: ١) تصمم دليلا بالدراسات والاختصاصات المتوافرة في الجامعة، وتحضر لإصداره من قبل الجهات المعنية؛ ٢) تنشئ مكتبا للاستعلامات لتعريف الطلاب بالجامعة، والإجابة عن أسئلتهم؛ ٣) تنشئ مكتبة تضم أدلة ومراجع حول سوق العمل والمؤسسات المهنية؛ ٤) تضع لوحات إعلانية في الإدارة المركزية وفي مواقع أخرى في الجامعة حول فرص العمل المعروضة؛ ٥) تقوم بالاتصال بمؤسسات العمل لتنظيم زيارات الطلاب إليها أو زيارات أرباب العمل إلى الجامعة.

ج) بالنسبة للإعلانات: ١) تقترح نظاما للوحات الإعلان المخصصة للطلاب في الجامعة، بما في ذلك أنواعها وأماكن وجودها وشروط التعليق؛ ٢) تتابع مدى تطبيق هذه الشروط.

د) بالنسبة للنشاطات الرياضية: المهام المقررة سابقا لدائرة النشاطات الرياضية.

٣. **وحدة شؤون المناهج**. وتشمل مهامها تجميع المناهج المعتمدة والتدقيق فيها ورفع الملاحظات إلى الجهات المعنية، ووضع دليل عام بالمناهج وإصداره سنويا، وتذييل التكليفات والأنصبة المقترحة لأفراد الهيئة التعليمية

لجهة مطابقتها مع المناهج المقررة واقتراح المبادئ العامة والفنية حول تنظيم المناهج ومكوناتها الأساسية، والتحضير الفني للملفات المتعلقة بتطويرها.

٤. **وحدة شؤون المكتبات.** ومهمتها الإشراف على المكتبة المركزية، وتنظيمها بأحدث الطرق التوثيقية والحاسوبية، وتطوير أنظمة الاتصال بينها وبين مراكز المعلومات والتوثيق العالمية. كما تقوم بمساعدة الكليات على تنظيم مكتبات متخصصة فيها، وعلى تنظيم مكتبات الفروع، وعلى وضع نظام استعارة واتصال مباشر بين مكتبات الجامعة كلها. وتضع هذه الوحدة برامج تعريف وتدريب للطلاب والموظفين وأفراد الهيئة التعليمية حول المكتبات والتوثيق، وتنظيم خدمات الاستعارة والنسخ، واستخدام البطاقات والأرشيف والفيديو والتكنولوجيا متعددة الوسائل.

٥. **وحدة شؤون البعثات.** وتحل محل دائرة الشؤون الثقافية. وتتناول مهامها: البعثات الخارجية (الطلاب والأساتذة)، وتجميع المعلومات عن المنح البحثية، ومتابعة التطورات في الجامعات في العالم وتغذية جناح خاص بذلك في المكتبة المركزية، وتأمين الاتصال بالهيئات الدبلوماسية والمنظمات الدولية.

٦. **وحدة العلاقات الخارجية والدراسات.** وتكون مهمتها الاتصال بقطاعات الإنتاج، والمساعدة على تنظيم العقود، وترويج خدمات الجامعة في إجراء الدراسات والاستشارات وفي إنتاج التقنيات.

٧. **وحدة التخطيط والمعلومات.** ومهمتها جمع المعلومات عن الجامعة في الميادين كافة، ونشر ما تقرره السلطات المعنية في الجامعة منها، ووضع البيانات الإحصائية ونشرها، وتطوير الأعمال الإحصائية في مختلف الكليات، وإجراء دراسات إسقاطية وتوقعات مستقبلية حول الطلاب والأساتذة، وتقدير الحاجات، والمساعدة الفنية على تحضير برامج تطوير الطاقات البشرية في الجامعة.

٨. **وحدة القياس والتقييم.** وتعنى بشؤون الامتحانات ومباريات الدخول العامة في الجامعة وتقدم المساعدة للكليات في الشؤون نفسها، وتطور أساليب ونماذج تقييم وتعرضها على الكليات، وكذلك أساليب تقييم الأداء للموظفين وأفراد الهيئة التعليمية.

يقترح أن تكون مراتب هذه الوحدات متوازية. وأن تكون صغيرة الحجم يقوم بالعمل في كل منها شخص أكاديمي (تتوافر فيه شروط الأستاذ الجامعي، أو الاختصاص في الموضوع، لا سيما بالنسبة للمكتبات) يتفرغ لهذا العمل لمدة معينة (ثلاث سنوات قابلة للتجديد)، يساعده في عمله موظف أو أكثر بحسب الحاجة (حجم العمل وطبيعته) وسكرتاريا. ويمكن أن تشكل لجان مؤقتة لمساعدته في إنجاز مهام معينة تتطلب قدرا من الوقت وتعددا في الاختصاصات. **لكن هذه الوحدات، منفصلة أو مندمجة، تحت تسمية مكاتب أو دوائر، يبقى إنشاؤها ضروريا لملء الفراغ الحاصل اليوم في الجامعة لجهة وجود ذراع فنية أكاديمية لرئيس الجامعة ومجلس الجامعة، تجنبهما الارتجال والانكشاف أمام التدخلات، وتساعدهما على تعزيز التنظيم الذاتي الجامعي وممارسة العمل الأكاديمي على قاعدة حديثة. وتوضع هذه الوحدات، في الهرمية، تحت إشراف نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية.**

التوصية الواحدة والسبعون: **التأكيد على صلاحيات العميد، كما نص عليها القانون ٧٥/٦٧.**

التوصية الثانية والسبعون: **إتباع الفروع لعمادة الكلية عن طريق إلغاء منصب مدير الفرع واستحداث منصب نائب العميد لشؤون الفرع.**

يقترح بالنسبة لتعيين نائب العميد لشؤون الفرع بأن يكون من بين رؤساء الأقسام المنتخبين في الفرع، على أن يعينه الرئيس بناء على اقتراح العميد، وذلك لمدة مطابقة لولاية رئيس القسم.

ويقترح بالنسبة لصلاحياته أن يترأس اجتماعات مجلس الفرع، نيابة عن العميد في حال غيابه، وأن يكون عضوا في مجلس الكلية يمارس صلاحيات رؤساء الأقسام فيه، ممثلا مجموع الأقسام في الفرع، وأن يحضر جميع الملفات العائدة للفرع والتي تحتاج إلى موافقة مجلس الكلية والعميد.

التوصية الثالثة والسبعون: **دراسة أوضاع الكليات والمعاهد في الجامعة، لجهة النظر في عددها وإمكانات الدمج أو الفصل أو نقل الاختصاصات من كلية إلى أخرى، أو إنشاء كليات أو اختصاصات جديدة.**

التوصية الرابعة والسبعون: **وضع بنية للتعليم المستمر في الجامعة، تسمح بتنظيم وتسهيل متابعة مقررات دراسية معينة لا تنتهي إلى شهادة، ولكنها تفيد الراغبين فيها للترقية المهنية.**

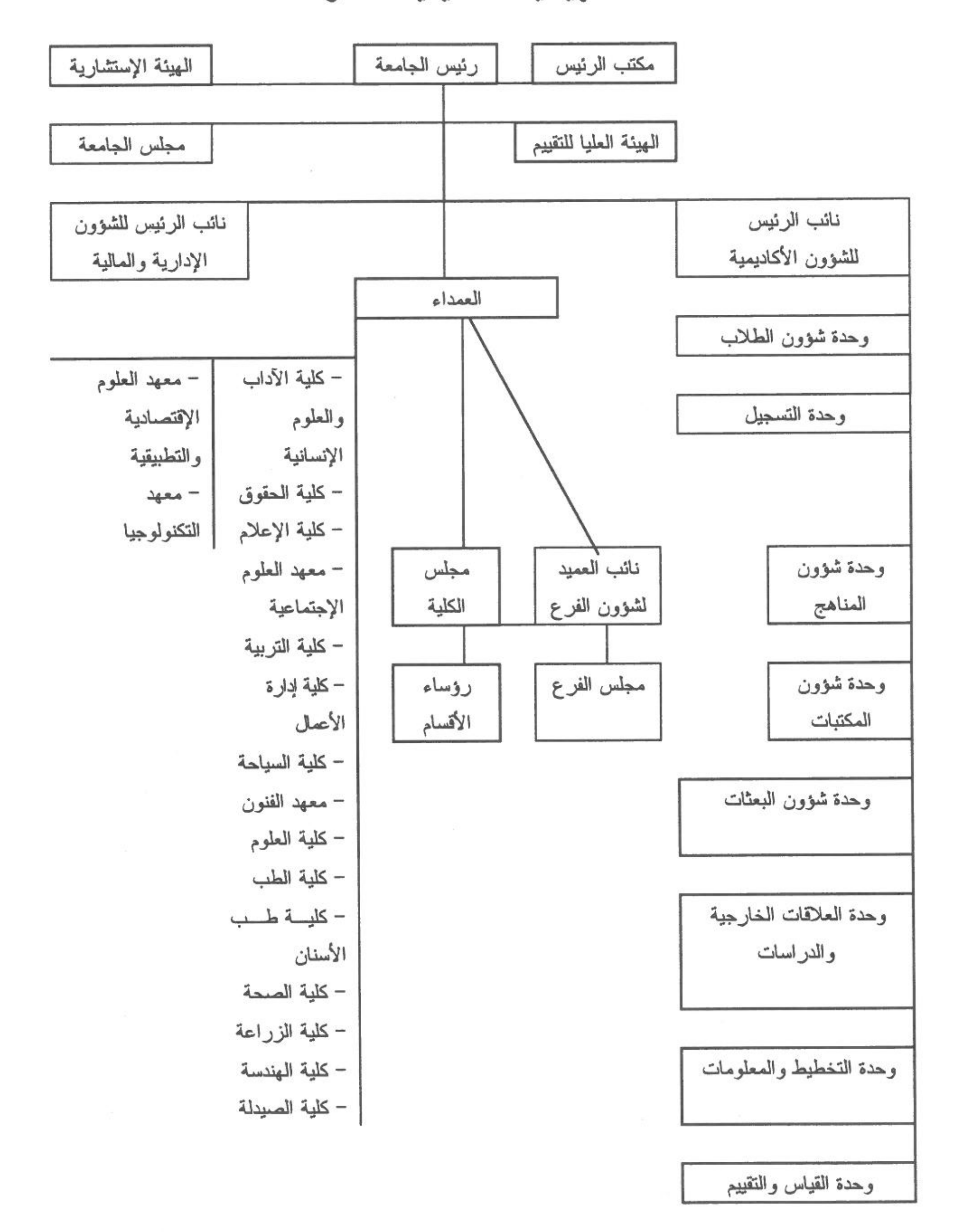
ويبين الرسم البياني المرفق الهيكلية الأكاديمية للجامعة اللبنانية، بعناصرها القائمة والعناصر المقترح إضافتها.

عاشرا: الهيكلية الإدارية

التوصية الخامسة والسبعون: **إلغاء وظيفة أمين السر العام للجامعة، وإنشاء وظيفة نائب الرئيس للشؤون الإدارية والمالية، يشرف على المصالح والدوائر كافة في الإدارة المركزية نيابة عن الرئيس.**

التوصية السادسة والسبعون: **إعادة النظر في الهيكلية الإدارية للإدارة المركزية على ضوء نقل بعض الوحدات إلى الهيكلية الأكاديمية، واستنادا إلى مبادئ وضوح خط السلطة، والتوازن والتناسق بين الوحدات، والتخصص تبعا للوظيفة أو الدور.**

الهيكلية الأكاديمية المقترحة



ويقترح في هذا الصدد:

١. أن تقتصر أمانة سر رئيس الجامعة، أو مكتب الرئيس، على الدراسات والعلاقات العامة، والسكرتاريا.

٢. بقاء المراقب المركزي لعقد النفقات خارج الهيكلية الإدارية مرتبطا برئيس الجامعة.

٣. توزيع سائر الدوائر في أربع وحدات: للشؤون القانونية والموظفين، للشؤون المالية، لشؤون الأبنية والتجهيزات، ولشؤون الترويج والنشر.

تضم هذه الوحدات الدوائر القائمة، مضافا إليها ما لا يوجد منها حاليا. ويقترح السيناريو التالي:

– وحدة (مصلحة) الشؤون القانونية والموظفين (أو المصلحة الإدارية المشتركة سابقا)، وتضم دائرة القضايا، والدائرة الإدارية المشتركة، ودائرة الموظفين، ودائرة المحفوظات (وهي تقوم بلعب دور ذاكرة الإدارة المركزية بالنسبة لكل ما يصدر عنها).

– وحدة (مصلحة) الشؤون المالية، وتتكون من الدائرة المالية والمحتسب المركزي، يضاف إليها دائرة مستجدة للموازنة.

– وحدة (مصلحة) الأبنية والتجهيزات، وتضم أقساما تتعلق بالبناء، والتجهيزات (اللوازم) والصيانة، والحدائق، وسائر البنى التحتية (الهندسية والبيئية في الجامعة، بما فيها الحاسوب (جهاز النظام الحسابي) والمواصلات، ويلحق بهذه الوحدة قسم الأمن الخاص بالمدينة الجامعية.

– وحدة (دائرة) الترويج والنشر، وتعنى بالمبيعات والطباعة والنشر وسائر الشؤون التجارية في الجامعة.

تبعا لهذا التقسيم الوظيفي تحدد شروط التوظيف على أساس الاختصاص، وتنقسم الدوائر إلى أقسام تبعا للوظائف الفرعية في كل منها.

التوصية السابعة والسبعون: تبقى الهيكلية الإدارية في الكليات على ما هي عليه الآن، على أن يصبح أمين السر هو أمين سر للكلية، وتشمل صلاحياته متابعة عمل أمناء السر في الفروع.

التوصية الثامنة والسبعون: في فروع المحافظات تبقى وظيفة أمين سر الفرع قائمة، ويستحدث منصب مدير حرم (أو مدينة جامعية) وتتناول مهامه البنية التحتية في الحرم، ويتبع مصلحة الأبنية والتجهيزات في الإدارة المركزية.

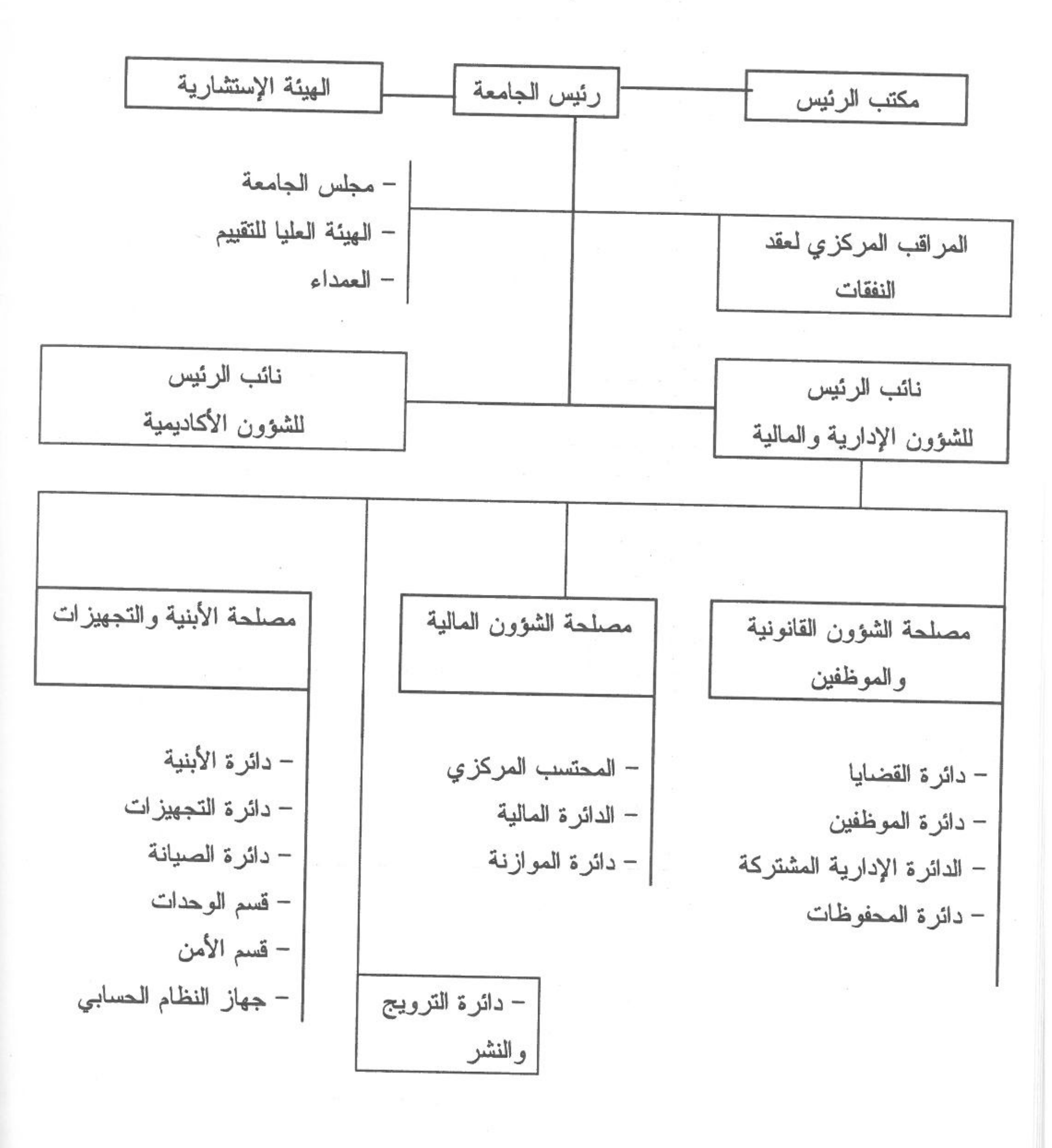
التوصية التاسعة والسبعون: إعادة النظر في ملاك الجامعة الإداري ووضع وصف واضح للمهام والصلاحيات، يأخذ بعين الاعتبار الأصول الحديثة في الإدارة.

التوصية الثمانون: وضع خطة زمنية لمكننة إدارات الجامعة وربطها بالإدارة المركزية آليا.

التوصية الواحدة والثمانون: إجراء مسح شامل للعاملين في الجهاز الإداري ومؤهلاتهم، والنظر في أوضاعهم وإعادة توزيعهم بناء على متطلبات الهيكلية الإدارية الجديدة وعلى الحاجات الجديدة التي تفرضها إعادة النظر في خريطة الجامعة وتجميع الكليات في بيروت الكبرى . ووضع برنامج تدريبي لهؤلاء العاملين (في لبنان والخارج) بناء على حاجات كل منهم، وعلى متطلبات الوظائف للمرشحين لشغلها ، وإيجاد حل للفائض ولغير القابلين للتكيف بالتنظيم الجديد يحفظ حقوقهم ، دون أن يكون ذلك على حساب الفعالية الإدارية في الجامعة.

ويوضح الرسم البياني المرفق الهيكلية الإدارية المقترحة للجامعة.

الهيكلية الإدارية المقترحة



حادي عشر: الشؤون المالية

التوصية الثانية والثمانون: **رفع مساهمة الدولة تدريجيا في تمويل الجامعة اللبنانية، أي حصة الجامعة اللبنانية من إجمالي الموازنة العامة، من أقل من ٢% كما هي عليه اليوم إلى ما بين ٢،٥ و ٣،٠% كما هي عليه في البلدان المشابهة للبنان وكما كانت قد وصلت إليه عشية الحرب في لبنان.**

التوصية الثالثة والثمانون: **تنويع مصادر تمويل الجامعة اللبنانية وموازنتها وعدم حصرها عمليا بمساهمة الدولة كما هو معمول به اليوم.**

ويقترح في هذا الصدد:

١. أن يتضمن تنويع مصادر الدخل زيادة ملموسة لمساهمة الطلاب في أكلاف تعليمهم الجامعي، وذلك في كل كلية على حدة وبالتناسب مع الكلفة الفعلية فيها، على أن تترافق هذه الزيادة مع اعتماد نظام متطور ومرن من الإعفاءات والمنح والقروض الواسعة النطاق وذلك لتعويض غياب مجانية التعليم وللتأكد من وصول الدعم المتمثل بالمجانية إلى مستحقيه من المتفوقين أو من أبناء الطبقات الشعبية والفقيرة. ويمكن تأجيل استيفاء رسوم التعليم من الطلاب إلى ما بعد تخرجهم وانخراطهم في سوق العمل، كما يمكن الاستعاضة عن هذه الرسوم كليا أو جزئيا بأعمال ووظائف إدارية وخدماتية وعلمية وفنية ملائمة تسند إلى الطالب داخل الكلية أو الجامعة.

٢. أن تطبق هذه الزيادة بشكل خاص ومشدد في السنة الجامعية الأولى، وذلك من أجل تخفيف وطأة الازدحام الناتج خصوصا عن مجانية التعليم الكاملة. ويمكن إعادة جزء من الرسم المسدد إلى الطلاب الناجحين، أو الإعفاء من رسم السنة الثانية. كما يمكن مضاعفة الرسم على المعيدين في السنة الأولى

بصورة تصاعدية. كما يمكن اعتماد نظام تعاقدي في عدد من الكليات (أنظر التوصية ٥٢).

٣. النظر في إنشاء صندوق وطني مستقل لدعم الجامعة اللبنانية يغذى، في ما عدا الأموال العامة، من الهبات والتبرعات المحلية والدولية، وإقامة حملات تبرع سنوية وموسمية داخل لبنان وخارجه ولدى المغتربين، وتشجيع قيام الأوقاف الهادفة إلى تمويل الجامعة أو بعض كلياتها أو حتى مشاريع أكاديمية وبحثية محددة داخل الجامعة.

٤. تفعيل المؤسسات والكليات في الجامعة، المؤهلة لتقديم الاستشارات والخبرات وبيعها للقطاعات الاقتصادية كافة، وتسهيل إبرام العقود في هذا المجال بين الباحثين والخبراء من أهل الجامعة من جهة والمؤسسات الخاصة والعامة من جهة أخرى.

٥. لا بد أن يضطلع خريجو الجامعة بمسؤولية أكبر في دعم جامعتهم وتوفير الموارد المالية المنتظمة لها واحتضان زملائهم من الخريجين الجدد ومساعدتهم على الانخراط في سوق العمل. وهذا أحد الأسباب الموجبة لإنشاء رابطة لخريجي الجامعة اللبنانية مع فروع لها في البلدان العربية والأجنبية.

٦. تفعيل منشورات الجامعة اللبنانية وتوسيع نطاقها لتشمل البحوث الأكاديمية والمقررات الجامعية والدراسات والتقارير المتخصصة، ووضع سياسة تسويق وترويج ناشطة لها في لبنان والخارج.

التوصية الرابعة والثمانون: **تأمين التطابق بين الممارسة الفعلية والنص القانوني الذي يرعى آلية وضع مشروع الموازنة (المرسوم رقم ١٤٢٤٦ تاريخ ١٩٧٠/٤/١٤)، عبر التخفيف من وطأة الوصاية التي تمارسها وزارة المال على الجامعة اللبنانية، وإعادة العمل بتلك الآلية نصا وروحا وذلك بالإشراك الفعلي للأقسام والكليات في وضع مشروع الموازنة، وذلك كي**

يعكس مشروع الموازنة، ليس الإمكانات فحسب كما ينظر إليها اليوم من زاوية وزارة المال بل أيضا الحاجات والأهداف، وكي يؤمن التشغيل الأساسي المعقول للمؤسسة ونموها الطبيعي.

التوصية الخامسة والثمانون: **تطوير أسلوب إعداد الموازنة.**

ويقترح في هذا المجال:

١. إعادة العمل بالسنة المالية الخاصة بالجامعة، كما كان معمولا به سابقا حتى العام ١٩٩٦، على أن تبدأ في ١٠/١ وتنتهي في ٩/٣٠ من كل عام، وذلك مجاراة للواقع الأكاديمي من ناحية وتكريسا لاستقلالية الجامعة من ناحية ثانية.

٢. وضع دراسات تحضيرية ثم دراسات تحليلية للموازنة، ولا سيما لجهة قياس الكلفة والجدوى والفعالية.

٣. وضع خطط تمويل وإنفاق على مدى قريب (ثلاث سنوات) أو متوسط (خمس سنوات) تساعد على ترجيح خيارات معينة في تلبية الحاجات والتطوير.

٤. الحرص على أن تتناسب موازنة الجامعة ككل وموازنات الكليات مع الازدياد الواقعي لعدد الطلاب بحيث لا تنخفض حصة الطالب من موازنة الجامعة دون سقف أدنى يجب أن يحدد سنويا.

التوصية السادسة والثمانون: **تطوير بنية الإنفاق وزيادة حصة النفقات الاستثمارية قياسا إلى النفقات الجارية، وذلك لتلبية حاجة الجامعة إلى النمو والتحديث والتطور.**

ويقترح في هذا الصدد:

١. إجراء تقييم سنوي لحاجات الجامعة وكلياتها إلى النمو والتطوير وتعويض تآكل وتقادم التجهيزات والبنى التحتية.

٢. تخصيص نسبة أعلى من الموارد للنفقات الاستثمارية ونسبة أقل للنفقات الجارية.

٣. زيادة موازنات الكليات غير التطبيقية وفروع المحافظات، من ضمن مفهوم أوسع للتعليم يتجاوز المشاركة في الصف والمدرجات.

التوصية السابعة والثمانون: **ترشيد الإنفاق وزيادة حصة الطالب الواحد منه.**

يقترح في هذا المجال:

١. التخفيف من المصاريف المكررة، في المباني والتجهيزات.

٢. تأمين نسب ملائمة لعدد الطلاب للأستاذ الواحد.

٣. إلغاء التكرار في توفير المقررات المتماثلة في أكثر من كلية، حيث لا تفرضه الضرورة.

هوامش

[1] البستاني، فؤاد أفرام: "الجامعة في العالم العربي، نشأتها وتطورها"، **الأبحاث**، العدد ٢ (حزيران ١٩٥٥)، ١٩١-٢١٦.

[2] نعيم، إدمون: "الجامعة الضرورة والدولة اللامبالية"، **أوراق جامعية**، العدد ١ (١٩٩٢)، ٣٠.

[3] طعمة، جورج: ... **وتبقى الجامعة، الكتاب السنوي عن أهم نشاطات الجامعة اللبنانية، ٣ كانون الأول ١٩٨٤- ٣ كانون الأول ١٩٨٥**، بيروت، منشورات الجامعة اللبنانية، [د.ت.]، ٨.

[4] على سبيل المثال مما حصل في ندوة "سجل موقف" التلفزيونية بتاريخ ١٩٩٨/١/٦. وقد تحدثت الصحف عن هذه الندوة ونقتبس مما ورد في جريدة **النهار** فقط العناوين التالية: " ' سجل موقف ' كشف الرماد العالق، كان الأجدر بالجامعيين الأكاديميين أن يكونوا والطلاب فوق الجمر" (علي بردى، ٩٨/١/٨، وقد مهد للمقالة بالقول "الذين لم يشاهدوا ... فاتهم الكثير من الواقع الذي تعيشه الجامعة اللبنانية" ...). "منطقتان عازلتان والجامعة تهب عليها رياح الإنقسام" (غسان حجار، ٩٨/١/٨). "حزنت للجامعة وصدمني أهلوها، حيث ينبغي البناء جرى العكس" (بارعة سريج، ٩٨/١/٩). "حلقة ساهمت في التفكيك وتشويه صورة الجامعة لدى كل الناس" (وليد الخوري، ٩٨/١/١٠). "تلك المواجهة والظلال القائمة والمتفيئون، جامعة لبنانية تريدونها ديمقراطية أكاديمية إذن انزعوا من داخلكم روح التفرقة والتباعد" (طلال خواجة، ٩٨/١/١٢). "العريضي وحدادة ومنيمنة صريحون في شأنها: الجامعة اللبنانية أظهرها التلفزيون بائسة لا المرآة العاكسة بل المطورة لمجتمعها" (١٩٩٨/١/١٥). "الضجيج حول الجامعة اللبنانية: دليل على تفردها في مجتمعها" (محمد شيا، ١٩٩٨/١/١٩). "الجامعة اللبنانية التي ظهرت تلفزيونيا: تفريع وتوحيد لهما نكهة التعصب وهو ما يتعارض ومعطيات العقل" (محمد طي، ١٩٩٨/٢/٢).

[5] رابطة الأساتذة المتفرغين في الجامعة اللبنانية، المكتب الاقليمي لليونسكو في بيروت، والاتحاد العالمي لنقابات المعلمين: **مؤتمر دور الجامعة في مجتمع متنوع-حالة لبنان-بيروت ٤-٦ شباط ١٩٩٨**، بيروت، [د.ن.]، ١٩٩٨.

[6] نعيم، إ.: المرجع المذكور، ٢٧. أنظر أيضا: حمود، منى وعايدة خداج (ترجمة): "تقرير مؤسسة فورد-فاونديشن حول الجامعة اللبنانية"، **أوراق جامعية**، العدد ١، ١١١-١٣٩.

[7] آخر هذه التقارير وضعته بعثة فرنسية أنظر:

PNUD/UNESCO: **Eléments de diagnostic du système d'enseignement supérieur et l'Université Libanaise**, Document de Travail, 1995.

[8] دندشلي، مصطفى (محرر): **الجامعة اللبنانية واقعها ومستقبلها-وقائع ورشة العمل التي نظمتها ندوة العمل الوطني صباح السبت الواقع في ٧ حزيران ١٩٩٧**، بيروت، منشورات ندوة العمل الوطني، [د.ت.].

[٩] "تقرير مقدم من الهيئة التنفيذية لرابطة الأساتذة المتفرغين في الجامعة اللبنانية إلى مجلس المندوبين بتاريخ ١٩٩٧/١/١٥"، **أوراق جامعية**، الأعداد ١٤-١٦ (١٩٩٧-١٩٩٨)، ٦١٤. أنظر أيضا: **أوراق جامعية**، الأعداد ١٧-١٩ (١٩٩٨-١٩٩٩).

حيث كتبت تقارير وجرت مداولات على امتداد سنتين حتى استقر الأمر على الصيغة التي أنشئ بها المعهد. أنظر:

Favier, Agnès: **L'Institut des Sciences Sociales de l'Université Libanaise, histoire d'une institution à travers les archives et la mémoire de ses acteurs (1961-1975)**, Mémoire de DEA, Université de Droit, d'Economie et de Sciences d'Aix-Marseille, 1993-1994, 97 p.

وفي هذا الصدد يقول ادمون نعيم، الرئيس الثاني للجامعة: "إن الجامعة لم تحظ منذ تأسيسها ولغاية هذه اللحظة باهتمام جدي أساسي من قبل أي مسؤول على امتداد العهود والحكومات إلا في حالتين: الأولى في عهد الرئيس فؤاد شهاب ... والثانية من قبل الوزير الأسبق هنري اده. والذي أقيل من الوزارة بسبب دعمه ووقوفه إلى جانب الجامعة اللبنانية"، نعيم، إ.: ١٩٩٢، المرجع المذكور، ٢٩.

[١١] عن طريق استمارات اشتملت على أسئلة مفتوحة فقط، ولم يكن الغرض منها القيام بتحليلات إحصائية، بل جمع أفكار الزملاء حول الجامعة عموما وحول الفروع التي يعملون فيها، وقد شكلت أجوبتهم مصدراً أساسياً للجانب التشخيصي في هذه الدراسة.

[١٢] يتطلب إصلاح وتطوير الجامعة بحسب إدمون نعيم: "تعيين هيئة ... متفرغة ... تؤمن لها الجامعة والدولة كل مستلزمات عملها، خاصة المال الكافي لإنجاز الدراسات والإحصاءات الدقيقة وحرية الحركة والعمل ... وبعد أن تنجز كل الدراسات والمشاريع في كل المجالات ... تقوم بمناقشة هذه التقارير والتوصيات مع هيئة مكلفة من قبل مجلس الوزراء ونشر كل التقارير والمناقشات التي دارت على الملأ ليعلم الجميع مدى حاجة اللبنانيين إلى جامعة وطنية حقيقية، وكيفية قيام هذه الجامعة، ثم يبدأ العمل على ضوء خطة زمنية لتنفيذ مشروع قيام الجامعة اللبنانية المثالية"، نعيم، إ.: ١٩٩٢، المرجع المذكور، ٣٤.

[١٣] انظر حول "انجازات" المرحلة الأولى و "ويلات" المرحلة الثانية: منيمنة، حسن: "الوطن والجامعة هما مستقبلنا"، **أوراق جامعية**، العدد ١ (١٩٩٢)، ٨-١٠، حدادة، خالد: "الجامعة اللبنانية، واقع وآفاق"، **أوراق جامعية**، العددان ١٠-١١ (١٩٩٦)، ١٧٦-١٧٧؛ خواجة، طلال: "الجامعة بين قواها وقوى المجتمع المدني، التعليم العالي وإشكالية التأسيس"، في: **مؤتمر دور الجامعة في مجتمع متنوع**، ١٩٩٨، المرجع المذكور، ١٠٩-١١٧، وحول دور الجامعة المطلوب في تخطي الانقسام الطائفي وترسيخ الاندماج الوطني، أنظر: خليفة، عصام: "الجامعة اللبنانية ودورها الوطني"، في: المرجع نفسه، ١٥٤.

[١٤] أنظر: سليمان، سمير: "الجامعة اللبنانية، قراءة في العلائقي والتنظيمي"، في: المرجع نفسه، ٢٥٨.

[١٥] الأمين، عدنان: "حول هيكلية الجامعة وتوحيدها"، **الدفاع الوطني**، العدد ١٥(١٩٩٦)، ١١٢-١١٣.

[١٦] "تقرير الوزير ميشال اده وزير الثقافة والتعليم العالي، حول الجامعة اللبنانية" في: دندشلي، م. (محرر): [د.ت.]، المرجع المذكور، ١٠٨-١٢٠.

[١٧] فيما يؤكد تقرير الفريق الفرنسي عام ١٩٩٥ على تمتع الجامعة اللبنانية باستقلالية واسعة، وعلى أن سلطة الوصاية كما ينص عليها القانون تحفظ هذه الاستقلالية، ويظهر أن وزير الوصاية غير مزود بالأجهزة اللازمة لممارسة هذه الوصاية بصورة جدية، ينزع إلى الاعتراض على عدم إعطاء الوزير (في النصوص) دورا في أمور البرامج وعقود الأساتذة، وعلى كونه يعمل "كمعبر لنقل المشاريع..." (في مختلف الشؤون الأكاديمية) وكأن المطلوب، بحسب الفريق، أن يكون الوزير رئيسا فوق الرئيس، وأن يكون هو الضامن للنوعية في الجامعة. ويصعب التصديق بأن هذه النزعة نشأت عند الفريق من تلقاء نفسه، وهو الذي عمل بصورة مباشرة مع الوزير. أنظر:

PNUD/UNESCO: 1995, op.cit., 15-16.

[١٨] تم التوصل إلى هذه النسب استنادا إلى استقصاء أجريناه في ربيع ١٩٩٨ على جداول توزيع الدروس المعلقة في فروع الكليات المذكورة، لجميع الاختصاصات، حيث جرى نسخ جميع هذه الجداول وتفريغها تبعا للكلية والفرع والاختصاص والسنة. وقد بلغ عدد الجداول المجمعة ٣٣٦ جدولا (منها ١٥١ في الآداب، ٨٥ في الفنون، ٤٠ في الحقوق، ٢٠ في العلوم الاجتماعية، ٩ في الاعلام و٣١ في إدارة الأعمال).

[١٩] **الجامعة اللبنانية ١٩٩٣-١٩٩٨**، بيروت، منشورات الجامعة اللبنانية، [د.ت.]، ٦١.

[٢٠] بلغ معدل المساحة الداخلية (مجموع مساحات الأبنية المشيدة) للطالب الواحد ٣،٠٧ م٢ عام ١٩٩٤/٩٥، أي أدنى من الحد المقبول (٤ أمتار مربعة)، كذلك المساحة الخارجية بلغ معدلها ١،٩٣م٢، فيما الحد المقبول هو ٦م٢. ووصلت المساحة إلى الحد المقبول في كليتين فقط هما العلوم والهندسة وانخفضت بشدة نحو المتر المربع الواحد وما دون في كليات مثل الآداب والحقوق والاقتصاد / ادارة الأعمال، والفنون. وفي فروع عديدة. أنظر: طه، فالح: "الأبنية والتجهيزات"، في : الأمين، عدنان (إشراف): **التعليم العالي في لبنان**، بيروت، الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، ١٩٩٧، ٣٣٣. أما إذا صعدنا في الزمن إلى العام ١٩٩٥/٩٦ فإن هذه المعدلات تنخفض مجددا باعتبار أن عدد طلاب الجامعة ارتفع بين العامين فيما المساحة هي نفسها. أنظر: **الجامعة اللبنانية ١٩٩٣-١٩٩٨**، المرجع المذكور، ٦٢، حيث المساحات المذكورة في الكتاب الصادر عن الجامعة هي عينها تماما المذكورة في دراسة طه.

[٢١] المساحات الخضراء نجدها في ١٢ فرعا، أما المرائب فهي ليست من اصل المساحة المقررة، أو هي تختلط بالملاعب، باستثناء الفروع ذات المساحات الرحبة (العلوم _ الحدث). أما الملاعب فهي محدودة العدد (هناك ٢٢ ملعبا في الجامعة اللبنانية) وضيقة المساحة (تبلغ مساحتها الإجمالية ١٨٤٠٠م٢ أي اقل من نصف متر مربع للطالب الواحد). أنظر: طه، ف.: ١٩٩٧، المرجع المذكور، ٣٥٦.

[22] يبلغ المعدل الوسطي لمساحة **قاعات التدريس** للطالب الواحد ١،٢م٢ في الجامعة اللبنانية، وهو رقم مقبول بالمقارنة مع سائر الجامعات في لبنان. لكن التفاوت شديد بين كلية وأخرى. فالمساحة المذكورة ترتفع إلى ١،٨م٢ في العلوم وتهبط إلى ٠،٩م٢ في الآداب، وإلى ٠،٦م٢ في الحقوق (أنظر: المرجع نفسه، ٣٦١-٣٦٢). ومع التوسع الذي شهدته الجامعة بمختلف فروعها في السنتين الأخيرتين زادت هذه المعدلات انخفاضا وأصبحت غرف الصفوف غير كافية في معظم وحدات الجامعة اللبنانية. أما الملاءمة فهي موضوع آخر. في كلية العلوم- الحدث، وبعد تجربة سبع سنوات تبين ان القاعات غير ملائمة للتدريس، وهذه النظرة يتفق حولها الأساتذة في معظم الكليات، بما في ذلك الحقوق. والمشكلة التي يعاني منها الأساتذة والطلاب تتعلق بتجهيزات غرف التدريس ومفروشاتها وأحوالها. وينوء الطلاب والأساتذة بثقل هذه المشكلات إذا تضافرت مع عدم سعة القاعات، لا سيما في كليتي العلوم والحقوق. وفي أحد الفروع يطلق على الصفوف سخرية "زنزانات" و"قواويش". وفي فرع آخر "توحي بالتهجير"، وفي فرع ثالث "ليس هناك شيء يوحي بالعيش في جامعة لا القاعات ولا الطاولات، ولا مكان جلوس المحاضر، ولا اللوح ..".

[23] هناك، كمعدل عام، أقل من ثلاثة أمتار مربعة للأستاذ الواحد، أي أن كل غرفة أساتذة مساحتها تسعة أمتار مربعة يجب أن تتسع لثلاثة أساتذة، وذلك يشمل طاولة كل منهم والمفروشات والتجهيزات الخاصة به (خزانة، حاسوب، هاتف، كراسي للطلاب، الخ). واقع الحال أن أساتذة الجامعة اللبنانية إما أنهم ليس لديهم غرف أو لديهم مكاتب في غرف تضيق بهم، وإن توافرت الأمكنة الملائمة فهي فقيرة الفرش والتجهيز (المرجع نفسه، ٣٦١-٣٦٢).

[24] يبلغ المعدل الوسطي لمساحة قاعات المختبرات والمحترفات للطالب الواحد ٠،٧٢م٢ . وهذا المعدل يستر فروقات قوية بين الكليات : لم يكن هناك أثر لقاعات كهذه في الآداب والحقوق والعلوم الاجتماعية عام ١٩٩٤/٩٥، فيما زادت المساحة عن ٢،٥م٢ في العلوم والصحة، وعن ٢،٣ في الزراعة وعن ٦ م٢ في الهندسة (المرجع نفسه، ٣٠٩، ٣٦٢).

[25] يتدنى متوسط المساحة المكتبية إلى ٠،٣ م٢ في اللبنانية، لكنه يرتفع إلى المتر الواحد في عدد من الكليات (هندسة، إعلام، صيدلة) وينخفض إلى ما دون ذلك في كليات أخرى (الآداب، الحقوق، معهد العلوم الاجتماعية) (المرجع نفسه، ٣٥٥ و٣٦١-٣٦٢).

[26] بلغ عدد الطلاب للمختبر الواحد ٢٩٠ في اللبنانية مقابل ٥٠ في الجامعة الأميركية مثلا عام ١٩٩٤/١٩٩٥. هذا من حيث الشكل- وجود مختبرات- أما من حيث المضمون فالوضع أشد فداحة. في كلية العلوم، حيث المراهنة الكبرى على المختبرات، ثمة شكوى في مختلف الفروع من نقص في التجهيزات المختبرية، أو من "مختبرات بلا تجهيزات" ، أو من مختبرات تنقصها الصيانة السليمة والتجديد. وما يصلح منها للتعليم لا يصلح للبحث. وقد علمنا أنه أنشئ مؤخرا مختبر للتحاليل الكيميائية والفيزيائية في هذه الكلية (الفرع الأول) بتمويل من "الهيئة العليا

للإغاثة" وقد بلغت كلفته مليون دولار أميركي. وفي كلية الصحة ثمة شكوى لكنها اقل حدة. وفي التربية شكوى من أن خمسة مختبرات دمرت في العام ١٩٨٢ ولم يتم تجديدها بعد. وفي كلية الهندسة شكاوى تتفاوت شدتها بين فرع وفرع. أما في كلية الإعلام فالشكوى تتعلق بمختبرات من نوع آخر كالمختبر الإذاعي، والمطبعة، وغيرهما. وفي معهد الفنون شكاوى مماثلة، وكذلك في الآداب (مختبرات الجغرافيا مثلا). وتشكو مختلف الكليات من التجهيزات الأساسية المتعلقة بالوسائل التربوية وآلات التصوير والعرض.

[27] يبلغ عدد الكتب للطالب الواحد في الجامعة اللبنانية ١٢،٦ مقابل ٣٤٣ في الأميركية. ثم أن هذا العدد وهمي نسبيا لأن كتب الجامعة اللبنانية هي في جزء منها نسخ موزعة على فروع عدة. ولو افترضنا أن نصف الكتب فقط مكرر فإن معدل الكتب الحقيقية للطالب الواحد هو ٦ فقط، وهو أدنى معدل في لبنان. ويراوح المعدل بين ٦ في الطب و٨ في الحقوق والصحة و١٠ في الآداب والعلوم و١٢ في إدارة الأعمال و١٥ في الفنون و١٧ في الصيدلة و٢٢ في الزراعة و ٢٨ في العلوم الاجتماعية و٣١ في الإعلام و ٦٣ في الهندسة و٧٠ في التربية، عام ١٩٩٤/١٩٩٥ (طه، ف.: ١٩٩٧، المرجع المذكور، ٣٢٩-٣٤١). علما بأن عدد الكتب للطالب الواحد هو اليوم إلى انخفاض، بسبب الزيادة في عدد الطلاب، حيث بلغ المعدل العام ٨،٥كتب عام ١٩٩٨ (**الجامعة اللبنانية، ١٩٩٣-١٩٩٨**، المرجع المذكور، ٥٩ و ١٣٨). من جهة ثانية تشير المعطيات إلى أن كليات الجامعة اللبنانية لا تحصل على الدوريات بصورة منتظمة، أو أنها توقفت منذ الثمانينيات عن تلقي دوريات أجنبية، مما يجعل المعرفة المتوافرة في المكتبة شيئا تخطاه الزمن في الكثير من الأحيان. من جهة ثالثة، وحتى عندما تتوافر الكتب فإن المشكلة الشائعة في الجامعة اللبنانية هي قلة تنظيم المكتبات وضعف الخدمات التي تقدمها وضعف مؤهلات العاملين فيها. وتبدو المكتبة آخر ما تهتم به ادارات الفروع، ماليا أو إداريا أو تدريبيا. في العديد من المكتبات هناك سجلات أو لوائح (بحسب تاريخ الورود) بدلا من الفهارس. وعندما توجد الفهارس تكون ناقصة (مثلا بحسب المؤلف فقط) أو غير مكتملة (لم تفهرس المقتنيات الجديدة). ويجري التفتيش عن الكتاب تبعا لرقم تسلسلي، أو تبعا للتنظيم الذي ارتآه الموظف غير المؤهل لهذه المهمة. وعندما تكون الفهارس مكتملة (أي محدثة، وموزعة على رؤوس الموضوعات والعناوين والمؤلفين) يكون دوام المكتبة ضيقا والمساحة ضيقة، والإعارة مربكة، بحيث يندر أن تجد مكتبة مكتملة الأوصاف. أما فهرسة المكتبة على الحاسوب، فيقتصر على محاولات خجولة.

[28] حمود وخداج (ترجمة): المرجع المذكور، ١٣٥.

[29] طه، ف.: المرجع المذكور، ٣٤٤-٣٤٥.

[30] عدد الطلاب في آذار ١٩٩٨ بلغ ٥٢٤٢١، وعدد الحواسيب بلغ ٧١٨ جهازا. أما إذا اقتصرنا على عدد الحواسيب المخصصة لتدريب الطلاب وهو ٣٧٨، فإن عدد الطلاب للحاسوب الواحد يكون قد ارتفع إلى ١٣٩. أنظر: **الجامعة اللبنانية ١٩٩٣-١٩٩٨**، المرجع المذكور، ٤٨ و ١٣٨.

[٣١] بلغ عدد الحواسيب المخصصة لمكننة الكتب ٢٧ جهازا فيما بلغ عدد مكتبات الفروع ٣٤ (المرجع نفسه، ٤٨ و ٥٣).

[٣٢] ذلك أنه باستثناء المستشفى التابع لكلية الطب، والعيادات التابعة لطب الأسنان، فإننا لا نجد مباني مستقلة لوحدات لها طابع تطبيقي أو تؤمن خدمات جامعية. فكلية التربية لم تلحق بها مدرسة نموذجية أو تطبيقية، وكلية الإعلام لا تضم مبنى لتطبيقات الأنشطة الإعلامية والتوثيقية، وكلية الفنون ليس فيها مسرح أو مبنى لتقديم المعارض والعروض التجريبية، وكلية الهندسة ليس فيها مبنى للمنتجات والآليات الإلكترونية والكهربائية، وكلية الصحة ليس فيها مركز إرشاد ورعاية أو مركز فحوص طبية او خدمات اسعاف أولية، الخ.

[٣٣] وهناك ثلاث أبنية ملك للدولة تستعملها الجامعة بشكل مؤقت جزئيا أو كليا على سبيل الإعارة، وهي: دارا المعلمين في بيروت (معهد العلوم التطبيقية) و النبطية (العلوم)، وثانوية قمر – فرن الشباك (كلية التربية). وتستعمل الجامعة على سبيل الإعارة مباني للجيش (أو ثكنات) في طرابلس (الآداب والحقوق والعلوم الاجتماعية). وتستأجر الجامعة ٥٥ مبنى. علما بأن حصة الإيجارات من ميزانية الجامعة تبلغ حوالي ١٠٪، هذا عدا اكلاف صيانة هذه المباني وترميمها. أما من حيث تصميمها فهناك ١٦ مبنى شيد على أساس أنه سيؤجر للجامعة، ومن السهل البرهان أن التصميم كان "مدرسيا" اكثر مما هو "جامعي" (على شكل حرف L بالأجنبية). أما ما كان مسكنا وجرى استئجاره، المبنى تلو الآخر أو قرب الآخر، أو كان مسكنا او طابقا، فهناك ٢٧ مبنى من هذا النوع. وهناك ١٢ مبنى كانت في الأصل ديرا، ١١ منها في الفروع الثانية. وهناك فرع في مستشفى (كلية الصحة _ طرابلس) وآخر كان في مستشفى واستغني عنه بعد توحيد الكلية (كلية الطب، مستديرة المطار)، وآخر في مبنى كان مأوى للعجزة (الفنون–٢)، (أنظر: طه، ف.: ١٩٩٧، المرجع المذكور، ٣٢٣–٣٢٦).

[٣٤] هناك شكاوى عديدة في الجامعة اللبنانية من خدمات الحد الأدنى المتعلقة بصيانة البناء والتجهيزات، ابتداء بالنظافة وانتهاء بصيانة التجهيزات المختبرية والحواسيب. لذلك تتردى الخدمات عموما والخدمات التربوية تحديدا. ومن المرجح أن التنظيم الإداري المعتمد صار غير مؤهل للوفاء بأمور بسيطة كهذه، لا سيما مع تعدد مباني الجامعة والضغط البشري عليها، ومع تغليب اعتبارات غير إدارية في تكليف العاملين وتحديد مهامهم وكيفية أداء هذه المهام. أليس ملفتا للانتباه أن تكون هناك اليوم شكاوى تتعلق بالحمامات والنظافة والطاولات والمقاعد والإنارة.. إلخ؟

[٣٥] مقابلة مع حسان الدغيلي، رئيس دائرة المشاريع في مجلس الإنماء والاعمار في: جريدة **النهار**، ١٩٩٨/٦/٢٤.

[٣٦] أقر التنظيم الجديد لكلية التربية، الذي تضمن اقتراح إنشاء عشرات البرامج، في مدة ربع ساعة في جلسة "استثنائية" لمجلس الجامعة كانت مخصصة لبحث قانون تنظيم الجامعة، وذلك تحت بند "المعاملة رقم ٥٥٥ تاريخ ١٩٩٦/٨/٦–كلية التربية"، وقد جاء في محضر الجلسة: "بعد مناقشة هذا الموضوع بالتفصيل، وعلى ضوء

التوضيحات التي تقدم بها عميد كلية التربية، وافق المجلس على المشروع المقدم كما ورد، وبعدها استؤنف البحث في مشروع قانون تنظيم الجامعة" (محضر الجلسة التي عقدت بتاريخ ١٩٩٦/٨/٢٩ التي ابتدأت في العاشرة صباحا، ورفعت في تمام الساعة الرابعة).

[٣٧] عندما أنشئت كلية السياحة مثلا، هل نوقشت مسوغات إنشائها في مجلس الجامعة؟ وهل درست الفروقات بين ما تقدمه الكلية وما تقدمه شهادة الامتياز الفني في الفندقة أو ما يوفره التعليم المهني في هذا الموضوع، من حيث المنهج أو مؤهلات الأساتذة، أو المخرجات؟

[٣٨] منهم ٨٠٢ أساتذة متفرغون جرى تعيينهم في ملاك الجامعة (مرسوم رقم ٤٦٣١، بتاريخ ٢٤ شباط ١٩٨٨) و ٢٥٠ جرى نقلهم من ملاكات أخرى إلى ملاك الجامعة (مرسوم رقم ٤٦٣٢، تاريخ ٢٤ شباط ١٩٩٨) و ٥٨ تمت إضافة اسمائهم لاحقا (مرسوم رقم ٤٧٠١ تاريخ ٢٣ آذار ١٩٨٨) (المجموع ١١١٠). مع العلم أنه جرى في هذا المرسوم الأخير تصحيح عدد من الأخطاء في المرسومين السابقين، ونقل بعض الأسماء من مرسوم إلى آخر، كما جرى حذف ستة أسماء، منهم اثنان وردا في المرسومين معا، فيكون المجموع الصافي ١١٠٤.

[٣٩] فقد تسجل خلال عامي ١٩٩٣ و ١٩٩٤ بعد إنشاء الدكتوراه في الكلية أكثر من خمسين طالبا، من دون وجود أي قاعدة تتعلق بالاختصاص، الأمر الذي دفع العميد الجديد للكلية، عام ١٩٩٥، إلى تجميد العمل في الدكتوراه بانتظار ضبط الأمور، واستحداث شروط خاصة للدكتوراه في الكلية (صدرت عام ١٩٩٨).

[٤٠] أنظر: بيضون، إبراهيم: "الدكتوراه اللبنانية، بين ضرورة البقاء وضرورة الإلغاء"، **أوراق جامعية**، العدد ١ (١٩٩٢)، ٧١–٧٩. وإسماعيل، منير: "لجنة الدكتوراه في التاريخ أمام التحدي"، **أوراق جامعية**، العدد ٢ (١٩٩٣)، ٢٥٧–٢٦١. في هذا المقال يرد إسماعيل على بيضون حول دور "لجنة الدكتوراه" لكنه يتفق معه في شأن الظروف العامة للشهادة.

[٤١] نعيم، إ.: ١٩٩٢، المرجع المذكور، ٢٢–٢٣.

[٤٢] السبب الأول أن زملاءهم في جامعة كالجامعة الأميركية (التي تأتي ثانية بعد اللبنانية في نسبة حملة الدكتوراه) ينشرون في "الدوريات العالمية" (أي الأميركية) وليس في لبنان، لأن النشر بالعربية في تلك الجامعة لا يعتد به في الترقية. السبب الثاني أن الجامعة اللبنانية تعتبر أكبر خزان لحملة الدكتوراه في شتى الميادين، فتتوجه إليهم بالدرجة الأولى مختلف المنظمات ودور النشر بحثا عن كتاب، في بلد يعتبر عاصمة الكتاب العربي. السبب الثالث أن سلسلة من مراكز الأبحاث اللبنانية والعربية قامت في لبنان منذ بداية السبعينيات وقد شكل أساتذة الجامعة اللبنانية فيها الجسم الأساسي. السبب الرابع اقتصادي، إذ أدى التدهور الشديد في رواتبهم (أنظر الفصل المتعلق بالهيئة التعليمية) إلى البحث عن مصادر مالية أخرى (البعض عبر مراكز الأبحاث والدراسات ودور النشر والبعض الآخر عبر التعليم في مؤسسات تربوية أخرى).

[٤٣] "إلا أن نشاط هذه المراكز لا يزال يصطدم ببعض المعوقات، التي تعود بشكل أساسي إلى المراسيم والقوانين الناظمة لها، والتي تتمثل بالشروط الإدارية والمالية شبه التعجيزية، لاسيما فيما يختص بالقيام بدراسات وأبحاث لصالح القطاع الخاص والمؤسسات الخارجية أو الدولية، مما يحرم هذه المراكز من مصادر تمويل اساسية، في حين أن موازنة الجامعة لا تزال عاجزة عن تخصيص الأموال اللازمة لهذه المراكز، نظرا للإمكانات المالية الضعيفة المرصودة للجامعة في هذا المجال." أنظر: **الجامعة اللبنانية ١٩٩٣-١٩٩٨**، المرجع المذكور، ٨٨.

[٤٤] جزء ١، باب ١، فصل ١، بند ٨، فقرة ٩.

[٤٥] ثمة "نظام للأبحاث في الجامعة اللبنانية" صدر بتاريخ ١٩٧٥/٣/١٥ (قرار رقم ١٢٦/م.ج/)، لكن هذا النظام لا يوضح فيما إذا كان الباحث نفسه يحق له اقتطاع أتعاب له، وضمن قاعدة معينة. وبحسب التفسير الشائع فإن الباحث يستطيع أن يدفع أتعاب مساعدين له وثمن تجهيزات وكتب، ولكنه لا يتقاضى شيئا، باعتبار أن قانون التفرغ يمنع ذلك. وقد طرح الموضوع مؤخرا عدد من الراغبين في إجراء بحوث والذين يعيق عملهم مثل هذا التفسير للنظام، ووعدوا بإعادة النظر في الموضوع. كذلك فإنه لم تنشأ تقاليد بعد تقرر -عبر العقد-تقسيم المبلغ المقرر على دفعتين أو ثلاث، بحيث تدفع الأولى منها عند توقيع العقد لكي ينطلق الباحث في عمله. وقد دفع عدم وجود دفعة أولى بعض الزملاء إلى عدم الشروع بأبحاثهم.

[٤٦] **الجامعة اللبنانية ١٩٩٣-١٩٩٨**، المرجع المذكور، ٨٦.

[٤٧] أنظر حول أوجه الإفادة من التعاون بين الجامعة والمجلس: المرجع نفسه، ١١٧.

[٤٨] "يمكن للجامعة اللبنانية عقد اتفاقات مع أشخاص الحق العام أو الخاص لتقديم خدمات أو إعداد دراسات أو استشارات أو تقديمات في مختلف الحقول، لقاء بدلات تخصص نسبة منها كأتعاب لأفراد الهيئة التعليمية وللعاملين الذين يساهمون فيها، ونسبة أخرى لتمويل البحث العلمي ومستلزماته وتجهيزاته، وفقا لاقتراح مجلس الجامعة وموافقة وزير الثقافة والتعليم العالي ووزير المالية، على أن يعود الرصيد الباقي للجامعة" (**الجريدة الرسمية**، العدد ٧ (شباط ١٩٩٨)، تاريخ ١٩٩٨/٢/٦). أنظر: المرجع نفسه، ٩٦.

[٤٩] وهي تصل إلى ٨١٪ في الجامعة الأميركية.

[٥٠] **الجامعة اللبنانية ١٩٩٣-١٩٩٨**، المرجع المذكور، ١٦، ١٨و٢٠.

[٥١] المعلومات الإحصائية الواردة في الفقرات السابقة حول أفراد الهيئة التعليمية للعام ١٩٩٥/١٩٩٤ مستقاة من: نظام، جواد: "سمات الهيئة التعليمية"، في: الأمين،ع. (إشراف): ٤٢٧-٤٩٣.

[٥٢] عام ١٩٩٧ صدر تعميم عن رئاسة الجامعة (رقم ٢٥، تاريخ ٩٧/٥/٩) يتعلق بتكليف "لجان علمية" لدراسة طلبات التعاقد، وليس هناك دليل على أنها عملت أو استمرت بعملها وضبطت هذه العملية.

[٥٣] منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة، "مشروع توصية بشأن أوضاع هيئات التدريس في التعليم العالي"، البند ٤٦. أنظر: **مؤتمر دور الجامعة في مجتمع متنوع**، ١٩٩٨، المرجع المذكور، ٣٣٣.

[٥٤] المرجع نفسه، ٣٢٩.

[٥٥] في المقابلات التي أجريناها مع عدد من الطلاب روى هؤلاء شواهد عدة على تمييز يمارسه بعض الأساتذة في إعطاء العلامات والنجاح، وعلى غياب الأساتذة وحضورهم بصورة اعتباطية. كذلك فإن الصحف نشرت عدة مرات أخبارا عن حالات من هذا النوع. أنظر مثلا: **السفير**، ١٩٩٩/٥/١٢. انظر أيضا "تقرير الوزير ميشال إده وزير الثقافة والتعليم العالي حول الجامعة اللبنانية"، في: دندشلي، م. (محرر)، المرجع المذكور، ومسرة، أنطوان، في: المرجع نفسه، ٧٢.

[٥٦] منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة، المرجع المذكور، ٣٢٩.

[٥٧] ومن الشهادات المنشورة حول واقع تقييم الأبحاث: "فإن البحوث العلمية التطبيقية والنظرية التي يعدها أساتذة الجامعة اللبنانية، تخضع في عملية تقويمها العلمي لما يشبه اللانظام، إذ تتحكم بها أحيانا كثيرة سياسة تقديم الخدمات، أو العشوائية، أو المزاجية الملتبسة. وإذ يتداخل العلم بغيره، ويستأخر تقويم بعض الأبحاث لأشهر وأحيانا لما يزيد عن سنة أو أكثر، وإذ يضيع بعضها بين هذا المرسل وذاك المتلقي، لم يرس تقويم الأبحاث المنشأة بتفطر الأكباد بعد، لا على منطق ولا على نسق ناظم يطمئن الباحث معهما إلى عدالة أو تجرد علميين ...". سليمان: ١٩٩٨، المرجع المذكور، ٢٧٠.

[٥٨] وفي هذا الصدد يقول كتاب **الجامعة اللبنانية ١٩٩٣-١٩٩٨**: لكنها (مسألة الدخول إلى الملاك) حساسة ومهمة بالنسبة إلى الجامعة كمؤسسة تقضي مصلحتها العليا بأن لا تلتزم إلا بالأساتذة المبدعين القادرين على تطوير التعليم والبحث في الجامعة" (ص ٣٧).

[٥٩] الموسوي، علي: "الاستقرار الجامعي لأفراد الهيئة التعليمية، واستقلالية الجامعة"، في: **مؤتمر دور الجامعة في مجتمع متنوع**، ١٩٩٨، المرجع المذكور، ٢٣٦-٢٤٠.

[٦٠] أنظر حول الأوضاع التفصيلية لهؤلاء: "تقرير الهيئة التنفيذية لرابطة الأساتذة المتفرغين في الجامعة اللبنانية إلى مجلس المندوبين بتاريخ ١٩٩٧/١/١٥"، **أوراق جامعية**، الأعداد ١٤-١٦ (١٩٩٧-١٩٩٨)، ٥٨٤-٥٨٨.

[٦١] منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة: المرجع المذكور، ٣٢٢ و ٣٢٧. أنظر أيضا: سليمان، عصام: "الحريات الأكاديمية"، في: **مؤتمر دور الجامعة في مجتمع متنوع**، ١٩٩٨، المرجع المذكور، ٨٢-٨٩.

[٦٢] أنظر حادثة يرويها الرئيس الثاني للجامعة في: نعيم، إ.: ١٩٩٢، المرجع المذكور، ٣٢.

[٦٣] ورد في **نهار الشباب**، ١٩٩٨/١١/٢٤، ٣٤، تحت عنوان "حذار الحريات الأكاديمية"، الخبر التالي: "أخطر ما في موضوع الجامعة اللبنانية بعض المحاولات المشبوهة للجم الحريات الأكاديمية، عبر تطبيق نص المرسوم

الاشتـراعي الرقم ١١٢ من قانون الموظفين على أفراد الهيئة التعليمية في الجامعة اللبنانية. تنص المـادة ١٥ مـن هـذا الرسوم: "يحظر على الموظف أن يقوم بأي عمل تمنعه القوانين والأنظمة النـافذة، ولاسـيما: أن يلقـي أو ينشـر دون إذن خطي من رئيس إدارته، خطبا أو مقالات أو تصريحات أو مؤلفات في أي شأن كان". هذا الموضوع كانت تخطته الهيئة التعليمية في الجامعة بعد قرار مجلس الجامعة الشهير عام ١٩٦٨، والقاضي باعتبار أساتذة الجامعة اللبنانيـة غير معنيين بالقرار المذكور، انسجاما مع المبادئ العالمية التي تحمي حرية التعليم العالي. الوضع كان "مقبولا"، رغـم الحاجة إلى قانون جديد في هذا الموضوع يصون حرية التعليم والحرية الأكاديمية بما يلائم مبـادئ الأونسكو العالميـة. لكن ما حصل أخيرا مع الدكتور ناجي كرم، رئيس قسم الآثار في كلية الآداب والعلوم الإنسانية–الفرع الثـاني، كـان خطرا جدا ومؤشرا سيئا إلى ما يمكن أن تجنح إليه السلطة من قمع للحريات الأكاديميـة. فـالدكتور كـرم كـان وجـه كتابا مفتوحا إلى وزير الأشغال العامة يتناول فيه عملية ردم البحر في صور، الذي يتم رغـم معارضـة المديريـة العامـة للآثار. بعد ذلك اتصل الوزير بالدكتور كرم أمهله أسبوعا للتراجع عن كتابة و"إلا فلكـل حـادث حديـث" (تفـاصيل الخبر كانت نشرته "النهار" سابقا). والنتيجة، : "كتاب تنبيه" موجه من رئاسة الجامعة اللبنانية إلى الدكتور كـرم. ويستند الكتاب إلى "مرجع نظام الموظفين" لينبه الدكتور المعني إلى "أنكم كنتم قـد وجـهتم كتابـا مفتوحـا إلى السـيد وزير الأشغال (...) دون الحصول على إذن خطي من رئيس إدارتكم (...) .

[64] في التقرير الشهير الذي وضع في أميركا عام ١٩٨٣ تحت عنوان "أمة في خطر" والذي تناول الوضع التربوي فيـها استنادا إلى مكتسبات الطلاب المعرفية والسلوكية–قيل ما يلي: "لو كانت دولة أجنبية غير صديقة حاولت أن تفرض على أميركا النظام التربوي السيء الموجود اليوم لاعتبرنا ذلك إعلان حرب". أنظر:

National Commission on Excellence in Education: **A Nation at Risk: The Imperative for Educational Reform**, Washington, D.C., U.S. Government Press Office, 1998, 14.

[65] تشير الدراسة إلى أن نسبة المسجلين صوريا ارتفعت في كليـة العلـوم مـن ٢٤٪ عـام ١٩٧٢ إلى ٤٠٪ عـام ١٩٧٩، وأنها أعلى لدى الطلاب الجدد مما لدى الطـلاب القدامـى، في الفـترة نفسـها. أنظـر: الشـاروق، حبيـب: "قضايـا الجامعة اللبنانية–قراءة في الأرقام"، **أوراق جامعية**، العدد ٥ (١٩٩٣)، ٣٢٢–٣٣٣.

[66] المرجع نفسه، ٣٣٤–٣٣٥.

[67] أنظر حول التدفق الطلابي من السنة الأولى إلى السنوات التالية وحول حجم المتخرجـين: الأمـين، عدنـان وتـيريز الهاشم طربيه: "الطلاب والمتخرجون"، في: الأمين،ع. (إشراف): ١٩٩٧، المرجع المذكور، ٥٢٠–٥٢٢ و ٥٣٢.

[68] **الجامعة اللبنانية ١٩٩٣–١٩٩٨**، المرجع المذكور، ١٣٨.

[69] الأمين، عدنان ومحمد فاعور: **الطلاب الجامعيون في لبنـان واتجاهاتـهم: إرث الانقسـامات**، بـيروت، الهيئـة اللبنانية للعلوم التربوية، ١٩٩٨، ٧٩ و ١٧٤.

[70] وضع نظام جديد لإيفاد المتفوقين إلى الخارج (قرار رقم ١٤٠ تاريخ ١٠ أيلول ١٩٩٧).

[71] حصل طلاب الجامعة اللبنانية على ٧٥ منحة في مدى خمس سنوات في إطـار اتفاقيـة CIME (الأوبلـف)، كمـا استفاد ٨٩ طالبا من منح فرنسية لدراسة الدكتوراه في إطار "الإشراف المشترك". أنظـر: **الجامعـة اللبنانيـة ١٩٩٣–١٩٩٨**، المرجع المذكور، ٥٥ و ٨٠.

[72] الأمين، ع.، وم. فاعور: ١٩٩٨، المرجع المذكور، ١٤٣–١٦٥.

[73] المرجع نفسه، ١٨٤–١٩١.

[74] المعطيات الاحصائية غير المنشورة لكتاب الأمين، ع.، وفاعور، م.: ١٩٩٨، المرجع المذكور.

[75] فقد احتفل طلاب الفرع الثاني (كلية الآداب والعلوم الإنسانية) بعيد رأس السنة وبعيد العشاق، بينما نظم طـلاب كلية العلوم الفرع الأول معـارض واحتفـالات في يـوم الشـهيد ويـوم المقاومـة، فيمـا نظـم طـلاب الفنـون الفـرع الأول احتفالات بذكرى كمال جنبلاط (الاشتراكيون) وذكرى ولادة الإمام المهدي (حزب الله وحركة أمل)، وحفلات إفطار في شهر رمضان. وأقام طلاب كلية الحقوق الفرع الثاني سهرة تنكرية بمناسـبة عيـد البربـارة وأخـرى بمناسـبة عيـد العشاق، وقد أحيت الحفلتين فرقة موسيقية من طلاب الكلية. وفي هذا الفرع فريق للكرة الطائرة وآخـر لكـرة السـلة. وقد نظمت في كلية الحقوق الفرع الأول رحلات سياحية إلى فاريا وعيون السيمان، وفي هذه الكليـة يمـارس الطـلاب رياضة كرة القدم في باحة الكلية، وكانوا يمارسون رياضة كرة الطاولة في إحدى القاعات قبل تحويلها إلى صف.

[76] ففي الشهور الستة الأولى من عمله عـالج مجلـس الجامعـة ٨١ نقطـة علـى جـدول أعمالـه، بينـها ٤٩ تقـع في بـاب المـهام الإجرائية. وهذه الغلبة للشؤون الإجرائية تنجم كما لا يخفى عن الضغط الدائم لإنجاز المعاملات. وقد إتخذ المجلس قرارات في ٤٦ حالة من أصل ٤٩ ورد ٣ معاملات فقط. وبالتالي فقد نزع إلى الموافقة (تغاضيا أو مقايضة). أما في المواضيع التي تقع في باب الأنظمة (١١ حالة) فلم يبت المجلس إلا في ٥ منها، والباقي أجل مرارا. وأما المواضيع التي تقع في باب الأهداف والسياسـات فقد بلغ عددها ٢١ إتخذ المجلس قرارات في ٤ حالات منها فقط. أنظر: الأمين،ع.: ١٩٩٦، المرجع المذكور.

[77] أنظر حول تفويته لمهام التخطيط والمحاسبة: "تقريـر مقـدم مـن الهيئـة التنفيذيـة لرابطـة الأسـاتذة المتفرغـين في الجامعة اللبنانية إلى مجلـس المندوبـين بتـاريخ ١٩٩٧/١/١٥"، **أوراق جامعيـة**، العـدد ١٤–١٦ (١٩٩٧–١٩٩٨)، ٥٧٨–٥٧٩.

[78] **الجامعة اللبنانية ١٩٩٣–١٩٩٨**، المرجع المذكور، ٥٦.

[79] المرجع نفسه، ٢٢ و ٢٤.

[80] المرجع نفسه، ٤٠.

منشورات الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية

عدنان الأمين (إشراف): **التعليم العالي في لبنان**، بيروت، كانون الثاني ١٩٩٧، ٦٧٦ ص .

جورج نحاس، إيمان أسطة، وفيكتور ملحم: **الجديد والممكن في تعليم الرياضيات-حالة لبنـــان**، بيروت، نيسان ١٩٩٧، ١١٢ ص .

صوما بو جودة وزلفا الأيوبي: **الاتجاهات الجديدة والاستراتيجيات المتعلقـــة بتعليـم العلـوم**، بيروت، تشرين الأول ١٩٩٧، ٨٦ ص .

مراد جرداق وكرمة الحسن: **قضايا في التقييم الـــتربوي، الامتحانـــات والمبيّـــات التربويـــة**، بيروت، أيار ١٩٩٨، ٨٤ ص .

عدنان الأمين ومحمد فاعور: **الطلاب الجامعيون في لبنـــان واتجاهاتـــهم، إرث الانقســـامات**، بيروت، تشرين الثاني ١٩٩٨، ٤٧٢ ص .

منير بشور (إشراف): **الدولة والتعليم في لبنان**، الكتاب السنوي الأول، آب ١٩٩٩، ٣٨٠ ص .

فوزي أيوب (محرر): **المناهج التعليمية الجديدة في لبنان: نظرة تقويمية**، بـــيروت، تشـــرين الثاني ١٩٩٩، ٤٥٠ ص.

نشأت الجامعة اللبنانية وتطوّرت من دون رؤية واضحة ومحدّدة لهويتها ومهمتها على مدى طويل أو متوسط. وبينما اقتصر الخطاب الحكومي على إعلان النوايا الطيبة بصورة متكرّرة، فقد عكس خطاب الرؤساء الذين توالوا على الجامعة، في كل مرة، ما انعقدت حوله الضغوط والظروف، وأصبح دالاً على صعوبة وضع أيّ وثيقة إصلاحية. وكان إنتاج وثيقة حول الجامعة بعيد المنال من موقع الأساتذة أيضاً. لقد كتب الكثير عن الجامعة اللبنانية ولكن الوثيقة المنشودة لم تكتب بعد.

مشروع هذا الكتاب أساسه تقدير واضعيه أن الضغوط المتلاحقة جعلت التغيير في الجامعة رهناً بالمعادلات الآنية للضغوط، وتقديرهم أن إنتاج وثيقة حول إصلاح الجامعة كان دائماً أمراً ملحاً، وأن هذا الأمر ليس شأناً قانونياً أو مالياً أو سياسياً وحسب. الإصلاح عملية شاملة، متعدّدة المستويات في استهدافها للتغيير، ومتعدّدة المراحل في سيرورتها، يحدّد نطاقها تشخيص واقعها الحالي وجملة الأهداف المرغوب تحقيقها في المستقبل، استناداً إلى مبادئ متّفق عليها.



ISBN 2-84289-277-1